

Marketing Zusammenfassung Kotler Kapitel 11

Thema: Entwicklung und Einführung neuer Produkte

Wachstumsziele können durch Akquisitionen und durch Neuproduktentwicklungen erreicht werden. Es gibt sechs Neuproduktekategorien:

Weltneuheiten: Neue Produkte, für die ein völlig neuer Markt zu schaffen ist.

Neue Produktlinien: Neue Produkte, die dem Unternehmen den Zugang zu einem bereits existierenden Markt ermöglichen.

Produktlinienergänzungen: Neue Produkte, die etablierte Produktlinien des Unternehmens ergänzen.

Verbesserte/weiterentwickelte Produkte: Neue Produkte die leistungsfähiger sind oder deren vom Kunden wahrgenommener Nutzen grösser ist und die bereits existierende Produkte ersetzen.

Repositionierte Produkte: Existierende Produkte, die auf neuen Märkten oder Marktsegmenten angeboten werden.

Kostengünstigere Produkte: Neue Produkte, die bei niedrigeren Kosten vergleichbare Leistungen erbringen.

Nur ein kleiner Teil der Produkte sind wirkliche Innovationen (Weltneuheiten). Meist sind Neuprodukte-Aktivitäten der Verbesserung bestehender Produkte gewidmet.

1. Risikoabwägung bei der Entwicklung neuer Produkte

Unternehmen ohne Neuentwicklungen riskieren viel (veränderte Verbraucherbedürfnisse usw.). Doch auch die Neuentwicklung kann sehr riskant sein. Die Misserfolgsquote liegt bei neu eingeführten Produkten bei 75%.

Warum versagen neue Produkte? Mehrere Faktoren können der Grund sein:

Eine Führungskraft möchte eine von ihr favorisierte Produktidee trotz negativer Marktforschungsergebnisse durchsetzen.
Eine Idee ist zwar gut, doch die Grösse des Marktes wird überschätzt.
Das Design des Produktes taugt nicht.
Das Produkt wird auf dem Markt falsch positioniert, nicht richtig beworben oder ist zu teuer.
Höhere Entwicklungskosten als projiziert.
Die Konkurrenten schlagen härter als erwartet zurück.

Der Erfolg bei der Neuproduktentwicklung wird durch viele Faktoren erschwert:

- Mangel an wesentlichen Neuproduktideen in bestimmten Bereichen
- Fragmentierte Märkte
- Gesellschaftliche und staatliche Beschränkungen
- Hohe Kosten der Neuproduktentwicklung
- Kapitalengpässe
- Kürzere Zeitspannen für die Entwicklung
- Kürzere Lebenszyklus erfolgreicher Produkte

2. Führungsgrundlagen für die Produktentwicklung

Die Unternehmensleitung ist für die Erfolgsbilanz bei neuen Produkten verantwortlich. Neben dem festlegen der Geschäftsfelder und der Produktkategorien müssen folgende Punkte beachtet werden.

Akzeptanzkriterien: Alle Projekte müssen an zielgerichteten und offenen Kriterien gemessen werden.

Budgetierung: Von der Unternehmensleitung muss für die Neuproduktentwicklung ein angemessenes und realistisches Budget festgelegt werden.

Führungsstruktur: Zur Neuproduktentwicklung ist eine effektive Führungsstruktur in der Organisation erforderlich. Hierzu gibt es folgende Alternativen:

Produktmanager: Der Pm ist verantwortlich dafür neue Produktideen zu verfolgen.

Neuproduktmanager: Pm speziell für die Neuproduktentwicklung.

Neuproduktausschüsse: Hochrangige Führungskräfte bilden einen Ausschuss für Neuproduktvorschläge.

Neuproduktabteilungen: Grossunternehmen richten Neuproduktabteilungen ein.

Interne Projektgruppen für die Neuproduktentwicklung

Ablauforganisation: Sieht die Erfolgsbilanz eines Unternehmens bei der Neuproduktentwicklung schlecht aus, ist die Ursache häufig eine schlechte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen vor. Eine effektive Neuproduktentwicklung erfordert von Anfang an eine enge Zusammenarbeit zwischen der F&E, Konstruktion, Fertigung und Marketingabteilung. Die Produktidee muss nach Marketingstandpunkten erforscht werden.

3. Phasen bei der Entwicklung neuer Produkte

Der Produktentwicklungsprozess umfasst acht Phasen.

3.1 Ideengewinnung

Die Suche nach neuen Ideen sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Das Unternehmen sollte Ziele und Schwerpunkte für seine Produkte und Märkte festlegen. Ideen können aus vielen Quellen stammen:

- von den Bedürfnisse und Wünsche der Kunden (Schrittmacherkunden)
- Wissenschaftler, Ingenieure, Konstrukteure und anderen Mitarbeiter
- von der Leistung der Konkurrenten
- Verkäufer und Händler
- Mitglieder der GL (besonders bei der Gründungs- und Aufbauphase des Unternehmens)
- Erfinder, Patentanwälte, Unternehmensberater, Werbeagenturen, Mafoinstituten
- Forschungslabors der Universitäten

3.2. Ideenvorauswahl

Die Mitarbeiter in einem Unternehmen sollten sich ermutigt fühlen, Ideen bei einem von Unternehmen dazu benannten **Ideenschatzmeister** einzureichen. Ideen sollten schriftlich abgefasst und einem Ideenausschuss vorgelegt werden. Die Vorschläge werden in drei Gruppen eingeteilt: *Hohes -, geringes Nutzungspotential und ohne greifbaren Nutzen.*

Bei der Vorauswahl muss das Unternehmen zwei Arten von Fehler vermeiden:

Ablehnungsfehler	tritt ein , wenn das Unternehmen eine gute Idee fallenlässt. Es ist immer einfacher, die Ideen anderer, einfach als schlecht abzutun. Wenn einem Unternehmen zu viele dieser Ablehnungsfehler unterlaufen, sind seine Massstäbe eindeutig zu konservativ.
Annahmefehler	tritt auf, wenn das Unternehmen eine fruchtlose Idee weiterführt und in die Phase der Produktentwicklung eintreten lässt. Man unterscheidet drei Arten von Fehlschlägen: absoluter Fehlschlag: ⇒ bringt dem Unternehmen Verlust teilweiser Fehlschlag: ⇒ bringt Verlust, Fix und variable Kosten sind gedeckt relativer Fehlschlag: ⇒ bringt Gewinn, bleibt hinter den Umsatzerwartungen

Der Ideenausschuss beurteilt jede neue Produktidee anhand bestimmter Kriterien wie Nutzen, Preis/Leistungsverhältnis, Differenzierung in der Werbung. Es wird festgestellt, ob das Produkt zum Unternehmen passt. Ideen die einer Überprüfung standhalten, können nun methodisch anhand eines gewichteten Index bewertet werden.

Weiterhin ist es ratsam, in der Frühphase der Ideenvorauswahl die Erfolgswahrscheinlichkeit abzuschätzen und in späteren Phasen der Entwicklung zu wiederholen

3.3. Konzeptentwicklung und -erprobung

Aus jeder Produktidee lassen sich mehrere Konzepte entwickeln. Für die Entwicklung des Konzepts stellt man sich eine Reihe von Fragen.

1. Wer soll das Produkt verwenden? - Säuglinge, Kinder, Jugendliche, Junge oder ältere Erwachsene
2. Welcher primäre Nutzen soll mit dem Produkt geliefert werden? - Geschmack, Nährwert, Erfrischung oder Energie.
3. Was wäre der beste Verwendungsanlass für das Produkt? - Frühstück, Mittagessen, Zwischenmahlzeit oder Abendessen.

Aus diesen Fragen lassen sich mehrere Produktkonzepte entwickeln.

Bsp. : - Instant Frühstücksgetränk für Erwachsene
 - wohlschmeckendes Getränk "zum naschen" für Kinder
 - ein gesundheitsförderndes Getränk für Senioren

Ein so definiertes Produkt - Kategorie- Konzept positioniert das Produkt im Wettbewerb der Produktkategorien.

Im Produktpositionierungsumfeld lässt sich ablesen, welche Position das Produkt im Vergleich zu anderen ähnlichen Produkte einnehmen wird. (engster Konkurrent- entfernter Konkurrent).

Aus dem Markenpositionierungsumfeld ist die Positionierung gegenüber anderen Marken ersichtlich. Für die Positionierungsentscheidung muss man erforschen, wie gross die alternativen Präferenzsegmente im Markt sind.

Bei der Konzepterprobung werden die Konzepte durch Tests an einer geeigneten Gruppe von Zielkunden erprobt und die Reaktionen der Kunden gesammelt. Viele Unternehmen nutzen zur Konkretisierung von Produktkonzepten Focus Gruppen. Mit Hilfe von Focus Gruppen erfährt man was die Zielgruppe wünscht. Nach Vorlage des Konzepts werden Verbraucher zu diesem Konzept befragt und geben Auskunft. Der Marketer fasst die Resultate zusammen und stellt fest, ob eine ausreichend grosse Zahl von Verbrauchern anspricht.

Dieser methodischen Ansatz lässt sich auf jedes beliebige Produkt und Dienstleistung anwenden.

3.4. Erarbeitung einer vorläufigen Marketingstrategie

Der Neuproduktmanager muss eine vorläufige Marketingstrategie zur Markteinführung des Produkts entwickeln. Diese vorläufige Marketingstrategie besteht aus drei Teilen:

- | | |
|-------------------|---|
| 1 Teil beschreibt | Grösse, Struktur und Verhaltensmuster des Zielmarktes , die vorgesehene Produktpositionierung , sowie die Absatz -, Marktanteils - und Gewinnziele der ersten Jahre. |
| 2 Teil geht es | um den Preis , die Distributionsstrategie und das Marketingbudget |
| 3 Teil beschreibt | die langfristigen Umsatz - und Gewinnziele sowie der zeitliche Ablauf des Marketingmix - Strategie |

3.5. Wirtschaftlichkeitsanalyse

Sobald das Unternehmen das Produktkonzept und eine Marketingstrategie entwickelt hat, kann es die wirtschaftliche Attraktivität bewerten. Die geplanten Umsätze, Kosten und Gewinne müssen daraufhin untersucht werden, ob sie den Unternehmenszielen entsprechen.

Umsatzschätzung

Reicht der Umsatz aus um einen zufriedenstellenden Gewinn zu erzielen? Der Umsatz beinhaltet Erstkäufe, Ersatzkäufe und Wiederholungskäufe. Die Methode der Umsatzschätzung richtet sich danach, ob der Kunde in dieser Produktkategorie Anschaffungen einmalig, selten (Auto, Toaster) oder häufig tätigt (MP-Ice Cream).

Kosten und Gewinnschätzung

Die Kostenschätzung beinhaltet die F&E -, Marketing -, Produktions - und Verkaufskosten. Um den DB1 zu erhalten, werden von den erwarteten Umsätzen die Produktionskosten (Personalkosten Produktion, Rohstoffe und Verpackungsmaterialkosten) abgezogen. usw.

3.6. Produktentwicklung

Wenn das Produktkonzept der Wirtschaftlichkeitsanalyse standhält, gelangt es in die F&E Abteilung bzw. Konstruktion und wird zu einem materiellen Produkt weiterentwickelt.

Die Entwicklung erarbeitet nun einen Prototyp oder mehrere Versionen der folgenden Ansprüche genügt:

1. Entspricht den Leistungsmerkmalen und Ausstattungselemente des Produktkonzeptes.
2. Der Prototyp funktioniert bei normaler Beanspruchung und normalen Betriebsbedingungen zuverlässig.
3. Der Prototyp kann zu den budgetierten Kosten hergestellt werden.

Die Entwicklung kann Tage, Monate oder sogar Jahre beanspruchen. Die Entwickler müssen möglichst genau von den Marketing Managern informiert werden, welche Eigenschaften die Verbraucher wünschen.

Entsprechen die Prototypen den Anforderungen, müssen eine Reihe rigoroser Funktions- und Verbraucherakzeptanztests durchgeführt werden. (Bsp. Lagertests, Test mit Versuchstieren). Verbraucherakzeptanztests reichen von Laborversuchen bis zur Verteilung von Muster an Haushalte zum Ausprobieren. Die Messung der Verbraucherakzeptanz gibt es verschiedene Techniken wie Rangordnungen, Bewertungsskala oder Paarvergleich.

3.7. Markterprobung

Ist das Produkt funktionstüchtig und akzeptanzfähig, braucht es noch einen Markennamen und eine Verpackung (siehe Kap. 15). Durch die Markterprobung soll ermittelt werden, wie sich die Verbraucher und die Handelswelt verhalten.

Nicht alle Unternehmen wählen diesen Weg der Markterprobung. Wenn ein direkter Zugang zu den Endbenutzer besteht und eine Pull Strategie üblicherweise nicht vorgenommen wird.

Selbst wenn eine Markterprobung vorgenommen wird, ist dies noch keine 100% Erfolgsgarantie. Es kommt nicht nur darauf an, dass getestet wird sondern auch wie getestet wird.

Der Umfang der Markterprobung hängt einerseits von den **Investitionskosten** und **-risiken** und andererseits vom **Zeitdruck** und den **Kosten für den Markttest** ab.

Markterprobung von Konsumgütern

Vier Größen werden ermittelt: Erstkäufe, erste Wiederholungskäufe, die Adaptionenkäufe und die Kauffrequenzen. Auch die Aufnahmebereitschaft des Handels wird mit der Markterprobung festgestellt.

Die wichtigsten Methoden der Markterprobung von Konsumgüter sind:

Verkaufswellenforschung (Kotler Kap. 11 Seite 546)

Einkaufslabor (Kotler Kap. 11 Seite 547)

Kontrollierter Markttest, Store-Test (Kotler Kap. 11 Seite 547)

Testmärkte (Kotler Kap. 11 Seite 548)

Markterprobung von Industriegüter

Testmarketing ist im Industriegüterbereich nicht üblich. Es wäre zu teuer. Eine Möglichkeit ist der Produktetest durch den Anwender. Der Hersteller wählt einige potentielle Kunden aus, die sich bereit erklären das Produkt eine gewisse Zeit zu verwenden.

Eine weitere Methode ist die Präsentation des neuen Produktes an einer Fachmesse.

3.8. Markteinführung

Die Markterprobung sollte dem Unternehmen genug Informationen zur Entscheidung über die Einführung des neuen Produktes liefern.

Wenn das Unternehmen zur Markteinführung schreitet, stehen die bisher grössten Kosten bevor. Einerseits die Investition für die Produktionsanlage (oder extern mit Copacker) und die Kosten für die Vermarktung des Produktes. Die Einführung eines Lebensmittelproduktes kostet in den USA erfahrungsgemäss 57% des im ersten Jahr erzielten Umsatzes.

WANN

Der Zeitpunkt der Markteinführung kann kritisch werden, weil:

- ein Konkurrent ebenfalls kurz vor der Einführung steht.
- sollen die Bestände des älteren Produktes zuerst aufgebraucht werden.
- ist das Produkt saisongebunden.

WO

Das Unternehmen muss entscheiden, ob das Produkt regional, national oder international zur gleichen Zeit eingeführt wird. Nur wenige Unternehmen verfügen über das Selbstvertrauen, die finanziellen Mittel und die Produktionskapazitäten, um ein neues Produkt sofort landesweit oder gar weltweit einzuführen.

Zur geplanten Ausbreitung muss das Unternehmen die einzelnen Gebiete nach Kriterien bewerten. Zu den wichtigsten Bewertungskriterien gehören:

- Marktpotential
- Logistikkosten
- Einfluss des Gebietes auf andere Gebiete
- Ansehen des Unternehmens
- Kosten der Kommunikationsmedien
- Wettbewerbslage

WER

Mit der Markterprobung sind die besten Segmente potentieller Kunden festgestellt worden. Im Idealfall würden sie folgende Merkmale aufweisen:

- Sie sind "Frühadopter" besonders annahmefreudig gegenüber dem neuen Produkt).
- Sie sind starke Verwender.
- Sie sind Meinungsführer.
- Sie sind mit geringen Aufwand anzusprechen.

WIE

Das Unternehmen muss einen Ablaufplan für die Einführung des Produktes in den Ausbreitungsgebieten entwickeln.

4. Prozess der Adoption und Diffusion von Innovationen

Der Adoptionsprozess (Annahmeprozess) des Produktes beim Verbraucher beginnt dort, wo der Innovationsprozess des Unternehmens endet. Der Prozess beschreibt, wie der potentielle Kunde von dem neuen Produkt hört, es ausprobiert, annimmt oder ablehnt.

Früher sprachen die Anbieter den Massenmarkt an, was zu hohen Streuverluste in der Werbung führte. Deshalb wenden sich viele Neuprodukteanbieter zunächst an die "Frühadoptierer" (siehe oben).

Bis zur Adoption neuer Produkte durchläuft ein Verbraucher folgende fünf Phasen:

1. Wahrnehmung

Der Verbraucher nimmt die Innovation wahr, hat jedoch keine näheren Informationen darüber.

2. Interesse

Der Verbraucher wird dazu angeregt, Informationen über die Innovation zu sammeln.

3. Bewertung

Der Verbraucher erwägt, ob es sich lohnt, die Innovation auszuprobieren.

4. Probieren

Der Verbraucher testet die Innovation aus, um den Nutzen einzuschätzen zu können.

5. Adoption

Der Verbraucher beschliesst, die Innovation in vollem Umfang und regelmässig zu adoptieren.

Einzelne Personen unterscheiden sich erheblich in ihrer Bereitschaft, neue Produkte auszuprobieren.

Die Menschen lassen sich in fünf Klassen einteilen:

2.5%	Innovatoren	unternehmungslustig, gehen Risiko ein
13.5%	Frühadoptierer	Meinungsführer, jung, finanziell sicher,
34%	frühe Mehrheit	übernehmen neue Ideen eher als der Durchschnitt
34%	späte Mehrheit	skeptisch,
16%	Nachzügler	traditionsgelenkt

Dieser Klassifizierung entsprechend sollte der Marketer eines neues Produkts die demographischen und psychographischen Merkmale sowie die Mediennutzungsgewohnheiten der Innovatoren und Frühadoptierer ermitteln und diese gezielt ansprechen.

Einflussfaktoren

Der **Einfluss anderer** spielt eine wichtige Rolle bei der Adoption neuer Produkte. (Bsp. Mundpropaganda). Der persönliche Einfluss anderer ist in der Bewertungsphase wichtiger als in den anderen Phasen und wirkt stärker auf spätere Adoptierer als auf Frühadoptierer und ist in einer riskanten Situation grösser als in einer ungefährlichen.

Es sind fünf Eigenschaften, die sich auf die Adaptionrate (Zeit) einer Innovation auswirken:

1. relativer Vorteil der Innovation
2. Kompatibilität
3. Komplexität
4. Teilbarkeit
5. Vermittelbarkeit