

Werner Pepels



Erfolgreiche Produkteinführung

2., wesentlich überarbeitete
und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Erfolgreiche Produkteinführung

Erfolgreiche Produkteinführung

Von

Werner Pepels

2., wesentlich überarbeitete
und erweiterte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die 1. Auflage erschien 2007 im Redline Verlag, München.

Umschlagbild: © alswart – stock.adobe.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15921-5 (Print)

ISBN 978-3-428-55921-3 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Die Produkteinführung gehört sicherlich zu den Highlights im Marketing-geschehen jedes Unternehmens. Mit ihr sind große Hoffnungen verbunden und in sie werden daher erhebliche Ressourcen investiert. Nun muss sich erweisen, ob die schlaun Überlegungen im Vorfeld aufgehen und sich das Neuprodukt gegen intensive Konkurrenz auf meist restringierten Märkten durchsetzen kann. Auf dem Weg dorthin sind viele Ansätze aufgegeben und ist manche Kehrschleife gedreht worden. Es gab viel Frustration und doch immer wieder auch neue Motivation. Der Autor kann dies gut nachvollziehen, war er doch als Marketing-Kommunikations-Berater an zahlreichen Produkteinführungen in verschiedenen Branchen und bei unterschiedlichen Unternehmenstypen intensiv beteiligt.

Und doch ist mit der Einführung erst der Anfang des Weges gemacht und sie ist nicht das Ziel, sondern der Startschuss zu einem Wettrennen gegen die Konkurrenz und auch gegen die Zeit. Viele Hilfen auf diesem Parcours kann die Fachliteratur dabei allerdings nicht bieten, denn die Anzahl der belastbaren Veröffentlichungen zu diesem zentralen Marketingthema hält sich erstaunlicherweise in engen Grenzen. Dies hat sich seit der ersten Beschäftigung des Autors damit von 1999 bis heute nicht geändert.

Daher ist es an der Zeit, sich in dieser zweiten Auflage mit aktualisierten Inhalten zu Wort zu melden. Sie tritt die Nachfolge der Erstauflage im Redline Verlag (2007) an, der für eine Neuauflage nicht berücksichtigt werden konnte. Das Buch hat stattdessen eine neue Heimat beim bewährten Verlagspartner Duncker & Humblot, Berlin, gefunden. Für die Aufnahme in das Programm sei dankgesagt, vor allem an Dr. A. Beck, Programmleiter, sowie H. Frank, Herstellungsleiterin, und A. Geidel, Herstellerin, gerichtet.

Die Merkmale der leserorientierten Darbietung sind unverändert geblieben. Alle Inhalte sind klar strukturiert, sie bieten durchgängig Praxisreferenzen und Anwendungsbeispiele. Der Stil ist pragmatisch, aber berücksichtigt die einschlägigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema. Es gibt zwar keines der üblichen Patentrezepte für Erfolg, dafür aber eine seriöse Bedienungsanleitung durch alle Arbeitsphasen der Einführung hindurch. Insofern wird versucht, das Beste aus beiden Welten zu bieten, so systematisch und analytisch wie ansonsten nur die wissenschaftliche Lehrbuchliteratur und zugleich so anschaulich und umsetzungsstark wie praxisorientierte Fachbücher. Daher können Interessenten aus beiden Bereichen hier sehr guten Zugang finden.

Adressaten dieser Publikation sind entsprechend einerseits Studierende an Unis/HAWen, vorzugsweise im Schwerpunkt Marketing, und Teilnehmer in anspruch-

vollen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen (IHKen, VWAen, duale BAen) sowie andererseits Fach- und Führungskräfte in Industrie und Dienstleistung, die ihr Wissen für den Berufsaufstieg aktualisieren oder sich dieses als Quereinsteiger, vor allem ohne BWL-Hintergrund, unkompliziert aneignen wollen.

Der Autor wünscht Ihnen als Leserin und Leser nunmehr jeden erdenklichen Erfolg bei der Auswertung der Ergebnisse dieser Lektüre zum Nutzen Ihres Unternehmens, aber vor allem auch zu Ihrem ganz persönlichen Nutzen.

Krefeld, im September 2019

Werner Pepels

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	19
1. Die Ideenfindung für Neuerungen	22
1.1 Quellen für Neuproduktideen	22
1.1.1 Betriebsinterne Quellen	22
1.1.2 Betriebsexterne Quellen	23
1.2 Bewusste Generierung neuer Produktideen	26
1.2.1 Bedeutung der Kreativität	26
1.2.2 Intuitiv-laterale Verfahren zur Ideengewinnung	27
1.2.2.1 Brainstorming	27
1.2.2.2 Methode 6-3-5	28
1.2.2.3 Synektik	30
1.2.3 Logisch-diskursive Verfahren zur Ideengewinnung	33
1.2.3.1 Morphologischer Kasten	33
1.2.3.2 Funktional-Analyse	34
1.2.3.3 Bionik	35
1.2.4 Systematisch-adaptive Verfahren zur Ideengewinnung	37
1.2.4.1 Eigenschaftsliste	37
1.2.4.2 Fragenkatalog	38
1.2.4.3 Wertanalyse	40
1.2.5 Sonstige Kreativitätstechniken	41
1.3 Sichtung und Bewertung des Ideenfundus	44
1.3.1 Ideensichtung	45
1.3.2 Ideenbewertung	46
1.3.2.1 Checklistverfahren	46
1.3.2.2 Punktbewertungsverfahren	47
1.3.2.3 Nutzwertverfahren	49
2. Die Zielorientierung des Innovationsprojekts	53
2.1 Einordnung der Produktinnovation	53
2.1.1 Begrifflichkeiten	53
2.1.2 Abstufungen	55

2.2	Einordnung nach Innovationsstatus	58
2.2.1	Pionier-Position	58
2.2.2	Früher Folger-Position	61
2.2.3	Später Folger-Position	63
2.2.4	Nachzügler-Position	64
2.3	Bestimmung des Marktfelds	65
2.3.1	Strategisches Geschäftsfeld	65
2.3.2	Strategische Gruppe	68
2.3.3	Strategische Geschäftseinheit	69
2.3.4	Produktlebenszyklus-Modell	70
3.	Der Aufbau einer Marktinformationsbasis	74
3.1	Desk research-Informationen	74
3.1.1	Offline-Datenquellen	74
3.1.2	Online-Datenquellen	75
3.2	Field research-Informationen	76
3.2.1	Befragungsformen der Erhebung	77
3.2.1.1	Persönliche Befragung	77
3.2.1.2	Mediale Befragung	80
3.2.1.3	Computergestützte Befragung	81
3.2.2	Beobachtungformen der Erhebung	83
3.2.3	Online-Formen der Erhebung	85
4.	Die technische Machbarkeitsprüfung	88
4.1	Forschung und Entwicklung	88
4.1.1	FuE-Phasen	88
4.1.2	FuE-Management	90
4.1.3	FuE-Risiken	92
4.1.4	Technologiegenerationen	93
4.1.5	Vorentwicklung	96
4.2	Sicherung technischer Schutzrechte	97
4.2.1	Berechtigung	97
4.2.2	Patent	99
4.2.3	Gebrauchsmuster	99
4.2.4	Geschmacksmuster	100

4.3	Verwertung der Rechte	101
4.4	Beschaffungs- und Logistikanforderungen	103
4.5	Produktions- und Qualitätsanforderungen	105
5.	Die wirtschaftliche Machbarkeitsprüfung	111
5.1	Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsprüfung	111
5.2	Relevante Aspekte der Investitionsanalyse	113
5.2.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	113
5.2.1.1	Kostenvergleich	114
5.2.1.2	Gewinnvergleich	115
5.2.1.3	Amortisationsvergleich	115
5.2.1.4	Rentabilitätsvergleich	116
5.2.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	117
5.2.2.1	Kapitalwertmethode	118
5.2.2.2	Annuitätenmethode	119
5.2.2.3	Interner-Zinsfuß-Methode	120
5.2.2.4	Payoff period-Methode	120
5.3	Relevante Aspekte der Kostenanalyse	121
5.3.1	Progressive Rechnungen	122
5.3.1.1	Zuschlagskalkulation	122
5.3.1.2	Gewinnschwellenanalyse	125
5.3.2	Retrograde Rechnungen	129
5.3.2.1	Deckungsbeitragskalkulation	129
5.3.2.2	Zielpreiskalkulation	131
5.3.3	Wertorientierte Rechnungen	133
5.3.3.1	Lifecycle accounting	134
5.3.3.2	Capital asset pricing model	135
5.4	Einführungsbudgetierung	136
5.4.1	Analytische Verfahren	137
5.4.2	Nicht-analytische Verfahren	138
5.4.3	Flexibilität und Dauer der Budgetierung	139
6.	Das Projektmanagement des Neuprodukts	140
6.1	Planungsverfahren	140
6.1.1	Planungsdimensionen	140
6.1.2	Netzplantechnik	142
6.1.3	Weitere Planungstechniken	145

6.2	Produktserfolgsfaktoren	150
6.3	Geschäftsprozessdesign	156
6.3.1	Prozessanforderungen	156
6.3.2	Prozessgestaltung	157
6.3.3	Prozessverbesserung	158
6.4	Wertkettendesign	161
6.4.1	Wertschöpfung	161
6.4.2	Dimensionen	162
6.4.2.1	Struktur	162
6.4.2.2	Breite	163
6.4.2.3	Tiefe	164
7.	Die Planung der Produkteinführung	167
7.1	Testanlage	167
7.1.1	Experiment	167
7.1.2	Produkttest	170
7.2	Verfahren zur Produktwirkungsprognose	171
7.2.1	Explorative Verfahren	171
7.2.2	Aktualgenetische Verfahren	172
7.2.3	Psychomotorische Verfahren	173
7.2.4	Mechanische Verfahren	175
7.2.5	Projektiv-assoziative Verfahren	176
7.3	Verfahren zur Produkterfolgsprognose	178
7.3.1	Gebietsverkaufstest	178
7.3.2	Testmarktersatzverfahren	180
7.4	Verfahren zur Absatzprognose	181
7.4.1	Intuitive Verfahren	181
7.4.1.1	Qualitative Ansätze	181
7.4.1.2	Methodische Ansätze	183
7.4.2	Statistische Ansätze	184
7.4.2.1	Kurzfristige Zeitreihenmodelle	185
7.4.2.2	Langfristige Zeitreihenmodelle	186
7.4.3	Modellgestützte Verfahren	187
7.4.4	Markterwartungen	189

8. Die Steuerung der Produkteinführung	192
8.1 Zielsystem	192
8.2 Analyseverfahren	195
8.2.1 Umfeld-Analyse	195
8.2.2 Stärken-Schwächen-Analyse	196
8.2.3 Chancen-Risiken-Analyse	197
8.2.4 SWOT-Analyse/TOWS-Matrix	198
8.2.5 Portfolio-Analysen	200
8.3 Angebotspositionierung	201
8.4 Strategieansätze	204
8.4.1 Marktfeld	204
8.4.2 Marktwahl	205
8.4.2.1 Marktzugang	205
8.4.2.2 Marktbearbeitung	206
8.4.3 Konkurrenzvorteil	208
8.4.3.1 Marktpolarisierung	208
8.4.3.2 Wettbewerbsposition	209
8.4.4 Konkurrenzrolle	211
8.4.5 Zeitabfolge	213
9. Die Kontrolle der Produkteinführung	216
9.1 Verfahren zur Überprüfung der Neuproduktwirkung	216
9.2 Verfahren zur Überwachung des Neuprodukterfolgs	217
9.3 Elemente der Erlöskontrolle	222
9.4 Elemente der Aufwandskontrolle	228
10. Die Produktbesonderheiten bei der Einführung	234
10.1 Konsumgüter	234
10.1.1 Produktkennzeichen	234
10.1.2 Marktsegmentierung	235
10.2 Industriegüter	238
10.2.1 Produktkennzeichen	238
10.2.2 Produktarten	239
10.2.2.1 Anlagen	239

10.2.2.2	Systeme	241
10.2.2.3	Urprodukte	243
10.2.2.4	Vorprodukte	245
10.2.2.5	Fertigwaren	246
10.3	Dienstleistungen	247
10.3.1	Produktkennzeichen	247
10.3.2	Marktetablierung	251
11.	Die Marktbesonderheiten bei der Einführung	253
11.1	Internationalisierung	253
11.1.1	Strategische Auslandsmarkteinführung	253
11.1.2	Operative Auslandsmarkteinführung	255
11.2	Digitalmarkt	256
11.2.1	Marktkennzeichen	257
11.2.2	Plattformen	258
11.3	Erstinnovation	259
11.3.1	Finanzierungsquellen	259
11.3.2	Herkömmliche Innovatorenfinanzierung	262
11.3.3	Moderne Innovatorenfinanzierung	264
12.	Die Marketing-Mix-Instrumente zur Einführung	266
12.1	Preisentscheidungen zur Produkteinführung	266
12.1.1	Generelle Preisgestaltung	266
12.1.2	Verfahren zur erstmaligen Preisfindung	269
12.1.2.1	Befragung	269
12.1.2.2	Beobachtung	272
12.1.2.3	Experiment	273
12.1.2.4	Bietung	275
12.2	Kommunikationsentscheidungen zur Produkteinführung	277
12.2.1	Generelle Kampagnengestaltung	277
12.2.2	Markenentwicklung	280
12.2.2.1	Markenidee	280
12.2.2.2	Markennamen	281
12.2.2.3	Markenschutz	284
12.3	Vertriebsentscheidungen zur Produkteinführung	287
12.3.1	Generelle Vertriebskanalgestaltung	287

12.3.2 Verkaufsförderung	290
12.3.2.1 Einteilung	290
12.3.2.2 Vertriebsmannschaft	292
12.3.2.3 Handelseinkäufer	293
12.3.2.4 Handelsverkäufer	294
12.3.2.5 Endabnehmer	295
Schlussbemerkung	298
Literaturhinweise	300
Marken- und Firmenreferenzen	303
Register	304

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Phasen der Produkteinführung	21
Abb. 2: Formular zur Methode 6-3-5 (eigene Darstellung)	29
Abb. 3: Beispiel Morphologischer Kasten (eigene Darstellung)	34
Abb. 4: Beispiel Funktional-Analyse (eigene Darstellung)	35
Abb. 5: Beispiel Eigenschaftsliste (eigene Darstellung)	38
Abb. 6: Formular Fragenkatalog (eigene Darstellung)	38
Abb. 7: Kriterienkatalog für die Ideensichtung (Beispiel)	46
Abb. 8: Punktbewertungsverfahren (Beispiel, gewichtet) (eigene Darstellung)	48
Abb. 9: Nutzwertanalyse (Prinzip) (eigene Darstellung)	50
Abb. 10: Innovationsdimensionen	54
Abb. 11: Optionen der Innovationsneigung (eigene Darstellung)	58
Abb. 12: Idealisierter Produktlebenszyklus (mit Relaunch und Versteinerung) (eigene Darstellung)	71
Abb. 13: Phasen des Produktlebenszyklus (Vorlauf/Einführung)	73
Abb. 14: Marktinformationsbasis (eigene Darstellung)	76
Abb. 15: Formen der Forschung und Entwicklung (FuE) (eigene Darstellung)	89
Abb. 16: Technologielebenszyklus (eigene Darstellung)	93
Abb. 17: Prozessfähigkeit und Prozessbeherrschung (eigene Darstellung)	110
Abb. 18: Break even-Analyse (eigene Darstellung)	127
Abb. 19: Value control chart (Prinzip) (eigene Darstellung)	133
Abb. 20: Capital asset pricing model (Prinzip) (eigene Darstellung)	135
Abb. 21: Kriterien zur Budgetierung	136
Abb. 22: Meilensteinplan (Beispiel) (http://amarfike.com/13-gantt-diagramm-vorlage/)	146
Abb. 23: Projektstrukturplan (Beispiel) (eigene Darstellung)	146
Abb. 24: Projektablaufplan (Beispiel) (eigene Darstellung)	147
Abb. 25: Balkendiagramm (Beispiel) (eigene Darstellung)	148
Abb. 26: Entscheidungsbaum (Beispiel) (eigene Darstellung, nach http://projekte-leicht-gemacht.de)	149
Abb. 27: House of quality (Prinzip) (eigene Darstellung)	159
Abb. 28: Wertkettenstruktur (eigene Darstellung, nach Porter)	162
Abb. 29: Verfahren zur Produktwirkungs- und -erfolgsprognose	167
Abb. 30: Prognose auf Basis Gleitender Durchschnitte (eigene Darstellung)	185
Abb. 31: Prognose auf Basis Exponentzieller Glättung (eigene Darstellung)	186

Abb. 32: Markov-Kette (Prinzip) (eigene Darstellung)	187
Abb. 33: Beziehung der Markterwartungen (eigene Darstellung)	190
Abb. 34: TOWS-Matrix (Beispiel) (eigene Darstellung)	199
Abb. 35: Positionierungsraum (Idealpunkt) (eigene Darstellung)	201
Abb. 36: Perspektiven einer Neuprodukt-Balanced scorecard (eigene Darstellung)	220
Abb. 37: Übersicht der Erlösarten	222
Abb. 38: Kennzeichen der Produktlebenszyklusphasen Expansion, Saturation und Dege- neration	225
Abb. 39: Profit pool-Analyse (Beispiel) (eigene Darstellung)	227
Abb. 40: ABC-Analyse (Prinzip) (eigene Darstellung)	227
Abb. 41: Meilenstein-Trend-Analyse (Prinzip) (http://help.sap.com/doc/erp_hcm_ias_2013_01/1.0.3/de-DE/e1/dde8d801c311d2b6240000e8359ebc/)	229
Abb. 42: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Prinzip) (http://managementmethoden.info/TBQualityWerkzeuge/Ursache-Wirkungs-Diagramm)	231
Abb. 43: Fehlerbaum-Analyse (Prinzip) (http://isg.cs.uni-magdeburg.de/sim/vilab/2007papers/03_fehlerbaum_mtrojahn.pdf)	232

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kostenvergleichsrechnung (Beispiel)	114
Tabelle 2: Gewinnvergleichsrechnung (Beispiel)	115
Tabelle 3: Amortisationsvergleichsrechnung (Beispiel)	116
Tabelle 4: Rentabilitätsvergleichsrechnung (Beispiel)	117
Tabelle 5: Vereinfachte Kapitalwertmethode (Beispiel)	118
Tabelle 6: Vereinfachte Annuitätenmethode (Beispiel)	119
Tabelle 7: Vereinfachte Interner-Zinsfuß-Methode (Beispiel)	120
Tabelle 8: Vereinfachte Payoff period-Methode (Beispiel)	121
Tabelle 9: Kalkulationsschema der einfachen Zuschlagskalkulation (Beispiel)	123
Tabelle 10: Vollkosten-Kalkulationsschema der differenzierten Zuschlagskalkulation (Beispiel)	124
Tabelle 11: Teilkosten-Kalkulationsschema der differenzierten Zuschlagskalkulation (Beispiel)	125
Tabelle 12: Break even 1-Ermittlung (Beispiel)	127
Tabelle 13: Break even 2-Ermittlung (Beispiel)	128
Tabelle 14: Break even 3-Ermittlung (Beispiel)	128
Tabelle 15: Kalkulationsschema der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel)	129
Tabelle 16: Kalkulationsschema der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel)	130
Tabelle 17: Zielkostenrechnung (Beispiel)	132
Tabelle 18: Lifecycle accounting-Rechnung (Beispiel)	134
Tabelle 19: MPM-Netzplan (Beispiel)	143
Tabelle 20: Line of balance-Plan (Beispiel)	148
Tabelle 21: Markttestauswertung (Beispiel)	179
Tabelle 22: Markterwartungen (Beispiel)	190

Abkürzungsverzeichnis

A-t-l	Above the line (Klassische Werbung)
B-t-b	Firmenkundengeschäft
B-t-c	Privatkundengeschäft
B-t-l	Below the line (Nicht-klassische Werbung)
BDM	Becker, DeGroot, Marschak (Preisfindungstechnik)
BERI	Business environment risk information (Länderrisikoindex)
BIP	Brutto-Inlands-Produkt
BPO	Business process outsourcing
BSC	Balanced scorecard (Performance measurement)
CAD	Computer-aided design
CAPM	Capital asset pricing model
CATI	Computer-assisted telephone interviewing
CBA	Control group afterwards (Experimentaldesign)
CE	Communauté Européenne (Konformitätszeichen)
CJM	Conjoint measurement
CPM	Critical path method (Netzplantechnik)
CRM	Customer relationship management (Kundenbeziehungsmarketing)
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DR-TV	Direct response television
EBA	Experimental group before (Experimentaldesign)
EEG	Elektro-Enzephalo-Graphie
ERP	Enterprise resource planning
FAST	Facial action scanning technique
FMCG	Fast moving consumer good (Produkt des täglichen Bedarfs)
FuE	Forschung und Entwicklung
GERT	Graphical evaluation and review technique (Netzplantechnik)
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HD-DVD	High definition digital versatile disc
HGB	Handels-Gesetz-Buch
HKS	Hostmann/Steinberg, Kast/Ehinger, Schmincke (Farbstandard)
HoQ	House of quality
IRC	Internet relay chat
ISO	International organization for standardization
IuK	Information und Kommunikation
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
LOB	Line of balance (Terminplan)
i-TV	Interactive television
IPO	Initial public offering (erstmaliger Börsengang)
KKV	Komparativer Konkurrenz-Vorteil
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen

KPI	Key performance indicator (Schlüsselkennzahl)
MPM	Metra potential method (Netzplantechnik)
OEM	Original equipment manufacturer (Erstausrüster)
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PDCA	Plan, do, check, act (Qualitätstechnik)
PEF	Private equity fund
PERT	Programme evaluation and review technique (Netzplantechnik)
PFT	Picture frustration test
PIMS	Profit impact of market strategies
POS	Point of sale
PpM	Parts per million
PR	Public relations (Öffentlichkeitsarbeit)
PVH	Produktions-Verbindungs-Handel
QFD	Quality function deployment (Qualitätstechnik)
SCM	Supply chain management
SET	Satz-Ergänzungs-Test
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SoV	Share of voice (Werbeanteil)
STEPP	Socio-cultural, technological, economical, political-legal, physical
TAT	Thematischer Apperzeptions-Test
TB	Terabyte
TOWS	Threats, opportunities, weaknesses, strength
TQM	Total quality management
VADM	Verkaufs-Außendienst-Mitarbeiter
VC	Venture capital (Existenzgründung)
VK	Verkaufspreis
VKF	Verkaufsförderung
WAT	Wort-Assoziations-Test
WKZ	Werbe-Kosten-Zuschuss
WIPO	World intellectual property organization

Einleitung

Erfolgreiche Produkteinführungen sind von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen. Ein wichtiger Grund dafür ist gewiss, dass der Altersstruktureffekt innerhalb des Programms dafür sorgt, dass die Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens rapide absinkt, wenn es sein Programm nicht stetig mit neuen Produkten anreichert. Nur dadurch kann ein gesunder Mix aus bewährten und jungen Produkten erhalten werden, also solchen, die im Zenit ihres Lebenszyklus stehen und solchen an dessen Anfang.

Ein weiterer Grund ist die wirtschaftliche Nutzung des allgegenwärtigen technischen Fortschritts. Er sorgt dafür, dass beständig neue Anwendungen bestehender Technik erfolgen (z. B. Staubsaugerroboter, Rasenmäherroboter), aber auch ganz neue Märkte entstehen (z. B. Smartspeaker, Internetradio). Die Umsetzung dieser Wissensfortschritte erfolgt in Neuprodukten, die zum Erhalt der einzelwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit, aber auch zur gesamtwirtschaftlichen Prosperität unerlässlich sind. Auch deshalb haben Produkteinführungen eine hohe Erfolgsbedeutung.

Dies spiegelt sich weiterhin darin wider, dass sie markante Ereignisse innerhalb der Unternehmens- und speziell Marketingtätigkeit darstellen, die von hoher Komplexität gekennzeichnet sind. Dies begründet sich u. a. durch cross-funktionale Tätigkeiten über so verschiedenartige Bereiche wie Forschung und Entwicklung (FuE), Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling etc. hinweg. Dies stellt sich meist als besonders herausfordernd dar und birgt zugleich auch große Gefahren des Scheiterns. Daher ist es lohnend, den Rahmen einer erfolgreichen Produkteinführung näher zu betrachten.

In diesem Fach- und Lehrbuch werden daher die neun zentralen Phasen jeder Produkteinführung anwendungsbezogen beleuchtet und anhand von Beispielen veranschaulicht:

1. Die Phase der *Ideenfindung für Neuerungen* (1.) steht am Anfang jedes Innovationsprozesses. Hierbei geht es darum, wie ein Unternehmen zu genügend tragfähigen Neuproduktideen kommt und wie diese ggf. bewusst generiert werden können. Außerdem ist die Sichtung und Bewertung dieser Ideen wichtig.

2. Die Phase der *Zielorientierung* (2.) des Innovationsprojekts beschäftigt sich mit Art und Grad der jeweils anstehenden Innovation, weil dies Einfluss auf die weitere Behandlung hat, und der Bestimmung des Marktfelds über der Einordnung der unternehmensindividuellen Innovationsneigung.

3. Die Phase des Aufbaus einer *Marktinformationsbasis* (3.) für eine konkrete Neuproduktidee umfasst sowohl die Schreibtischrecherche als auch, sofern sich

diese als nicht ergiebig genug herausstellt, die Feldrecherche. Im ersten Fall geht es um die Nutzung anderweitig bereits erhobener Informationen, im zweiten Fall um die originäre Erhebung entscheidensrelevanter Informationen.

4. Die Phase der *Machbarkeitsprüfung* des Projekts klärt die *technischen* Rahmenbedingungen (4.) für eine erfolversprechende Produkteinführung. Dabei geht es um Forschung und Entwicklung (FuE), die Sicherung technischer Schutzrechte und deren Verwertung sowie Anpassungen in Beschaffung, Logistik, Produktion und Qualität.

5. Die Phase der Prüfung der *wirtschaftlichen* Rahmenbedingungen (5.) schließt an und umfasst Investitions- und Finanzierungsfragen ebenso wie Budgetierungs- und Kostenfragen sowie Gewinnschwellen. Diese geben insoweit die Weichenstellung für die weitere Behandlung einer Produkteinführung vor. Nur wenn diese Gates passiert werden, setzt sich der Prozess fort.

6. Die Phase des *Projektmanagements des Neuprodukts* (6.) umfasst einschlägige Planungsverfahren ebenso wie die Fragen des Geschäftsprozessdesigns und der Wertschöpfungsbasis. Hierbei geht es also um die Kunst des Gelingens des Innovationsmanagements. Dazu tragen auch wichtige Produkterfolgskriterien bei wie Packung, Kundendienst, Nachhaltigkeit mit Entsorgung und Produktrückruf.

7. Die Phase der *Planung der Produkteinführung* (7.) bezieht sich auf Schlussfolgerungen aus Markttestergebnissen, Absatzprognosen und qualitativen Erfolgsmessgrößen. Sie bildet den Abschluss der vorbereitenden Aktivitäten und endet mit einem Go-Entscheid (Produkteinführung), einem No-Go-Entscheid (Verzicht auf die Produkteinführung) oder einem On-Entscheid (Überarbeitung und erneute Prüfung).

8. Die Phase der *Steuerung der Produkteinführung* (8.) umfasst neben den Zielen die Analyse der Einführungssituation sowie die Eckpfeiler der Vermarktungsstrategie und die Positionierung. Für Analyse und Strategie stehen Verfahren mehr oder minder hoher Präzision zur Verfügung, die den Kompass für die nachfolgenden Umsetzungsaktivitäten im Marketing-Mix sowie Produkt- und Marktbesonderheiten bilden.

9. Die Phase der *Kontrolle der Produkteinführung* (9.) betrifft insb. die Überprüfung und die Überwachung des Einführungsergebnisses sowie die Erlös- und Aufwandskontrolle. Die Überprüfung bezieht sich im Wesentlichen auf die qualitativen Elemente der Effektivität, die Überwachung bezieht sich hingegen auf die quantitativen Elemente der Effizienz (*siehe Abbildung 1: Phasen der Produkteinführung*).

Phasenunabhängig werden dann *Produktbesonderheiten* und *Marktbesonderheiten* der Einführung betrachtet. Erstere (10.) befassen sich neben Konsumgütern in Abgrenzung dazu mit den anteilmäßig hoch bedeutsamen Industriegütern sowie den gesamtwirtschaftlich dominanten Dienstleistungen (in Abgrenzung zu Sachleistungen).

Phase 1: Ideenfindung für Neuerungen
Phase 2: Zielorientierung des Innovationsprojekts
Phase 3: Aufbau einer Marktinformationsbasis
Phase 4: Technische Machbarkeitsprüfung
Phase 5: Wirtschaftliche Machbarkeitsprüfung
Phase 6: Projektmanagement des Neuprodukts
Phase 7: Planung der Produkteinführung
Phase 8: Steuerung der Produkteinführung
Phase 9: Kontrolle der Produkteinführung

Abb. 1: Phasen der Produkteinführung

Letztere (11.) befassen sich mit der internationalen Produkteinführung, die immer bedeutsamer wird und der Produktersteinführung im Start-up, bei der zusätzlich zu den „normalen“ Anforderungen an den Launch noch die Anforderungen der Finanzierung der Erstinnovation treten. Hinzu tritt die immer wichtigere New economy, die virtuelle Medien und elektronische Kanäle nutzt (in Abgrenzung zu realen Märkten).

Schließlich ist der *Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente* (12.) zur Umsetzung der Produkteinführung zu bestimmen. Dabei geht es sowohl um allgemein preispolitische Entscheidungen als auch insb. um die erstmalige Preisfindung. Weiterhin geht es um allgemein kommunikationspolitische Entscheidungen als auch insb. um die Markenentwicklung. Sowie schließlich um vertriebspolitische Entscheidungen allgemeiner Art als auch insb. um die Verkaufsförderung.

Die Produkteinführung wird in diesem Werk wie folgt definiert:

- *Produkteinführung umfasst alle Aktivitäten im Marketing-Mix zur informationsgesteuerten Entwicklung, Formung und Etablierung neuer Sach- und Dienstleistungs-Produkte unter wirtschaftlicher, technischer, zeitlicher und rechtlicher Kontrolle auf geplanten Zielmärkten, um diese bestmöglich für den Markt vorzubereiten und dort erfolgreich zu etablieren.*