



RKW
Edition

Herbert Lippmann, Ingrid M. Motyka

Produkte und Sortimente erfolgreich managen

Der praktische Nutzen
des Lebenszyklusmodells
für den Mittelstand

Verlag Wissenschaft & Praxis





RKW-Edition

Herbert Lippmann

Ingrid M. Motyka

Produkte und Sortimente erfolgreich managen

Der praktische Nutzen des Lebenszyklusmodells
für den Mittelstand

2., überarbeitete Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-89673-455-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2008

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

*Gewidmet all denjenigen Unternehmen, die mit Mut und ihrem Ohr
direkt am Kunden ihren Zielgruppen immer wieder neue,
noch nützlichere Produkte bereitstellen.*

Vorwort zur zweiten Auflage

Kann eine Theorie dem Praktiker überhaupt helfen? Wir glauben 'ja', und nach dem Feedback auf die erste Auflage wissen wir es definitiv: Das Lebenszykluskonzept hat einen praktischen Nutzen. Bestimmte Phänomene während eines Produktlebens sind durch Beobachtung und Analyse vieler unterschiedlicher Produkte erkannt, systematisiert und auch immer wieder bestätigt worden. So gesehen steckt in diesem Modell die Erfahrung aus vielen Einzelprodukten. Der Leser kann sich diese Erfahrung zunutze machen. Da die Produktmärkte zunehmend internationaler werden, haben wir uns nicht gescheut, in diesem Buch auch englische Fachausdrücke zu verwenden.

Ihre Produkte sind nun einmal **der wichtigste Erfolgsfaktor** in Ihrem Unternehmen. Sie können rationalisieren und outsourcen, Sie können sich schlank organisieren und Ihre Prozesse optimieren, aber ohne gute Produkte und Dienstleistungen geht nun einmal gar nichts. In Zeiten kürzerer Lebenszyklen sind deshalb Methoden, die bei der laufenden Optimierung Ihres Leistungsangebotes helfen, nützlich und hilfreich.

Für unsere Leser haben wir die Erkenntnisse zum Produkt-Lebenszyklus aufbereitet und verdichtet, und wir haben sie mit unseren praktischen Erfahrungen aus der Beratung vieler Unternehmen angereichert. Als Berater wenden wir das Lebenszykluskonzept gerne an, und wir sind immer wieder erstaunt, welchen Erkenntniswert Lebenszyklusbetrachtungen unseren Kunden gebracht haben. Wenn allen Entscheidern bewusst war, wo sich das Produkt-Portfolio im Lebenszyklus befindet, dann haben sich daraus meist sehr konkrete Vorstellungen ergeben, was nun strategisch oder auch operativ zu tun sei.

Das Lebenszykluskonzept nimmt Ihnen nicht die Entscheidung über das 'Wie' ab. Sie werden immer eigene Ideen brauchen, mit welcher Art der Marktbearbeitung, d.h. mit welchem Marketing Sie den Erfolg für Ihre Produkte suchen. Das Konzept liefert Ihnen Denkanstöße, worauf Sie in bestimmten Lebenszyklusphasen besonders achten sollten – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage.....	7
1. Management summary.....	11
2. Das Lebenszykluskonzept.....	13
3. Ziehen Sie Bilanz – so ermitteln Sie die Zukunftschancen Ihres heutigen Produkt-Portfolios.....	21
4. So entwickeln Sie Ihr Sortiment zukunfts- und ertragsorientiert weiter....	27
5. Mit Innovationen die Erfolgsbringer für morgen schaffen.....	29
5.1 So schaffen Sie Ideenvielfalt.....	33
5.2 Wer die Wahl hat, hat die Qual – welche Produktideen sollen weiter verfolgt werden?.....	37
5.3 Beschreiben Sie Ihre Neuproduktanforderungen eindeutig in einem Lastenheft.....	48
5.4 Warum braucht man trotzdem noch ein Pflichtenheft?.....	51
5.5 Eine Testphase erhöht die Sicherheit.....	52
5.6 So führen Sie neue Produkte erfolgreich im Markt ein.....	54
5.7 Ihr Marketingdruck in der Wachstumsphase entscheidet über Ihren späteren Marktanteil.....	59
6. Mit Produktvarianten Märkte besser ausschöpfen.....	63

7. Alternative Marketingkonzepte für reife Märkte.....	65
7.1 Gutes kann man oft noch besser machen – der Produkt-Relaunch.....	67
7.2 Erfolge multiplizieren.....	69
7.3 Dem Marktrückgang zuvorkommen – gezielter Ausstieg sichert den Ertrag.....	70
8. Die Vielzahl muss beherrschbar bleiben – regelmäßige Sortimentsbereinigung	73
Verwendete und weiterführende Literatur	79
Zu den Autoren	80

1. Management summary

- Auf dem Markt hat jedes Produkt und jede Dienstleistung nur **eine begrenzte Lebensdauer**. Tendenziell werden diese **immer kürzer**.
- Wir **trennen** zwischen dem **Lebenszyklus Ihrer eigenen Produkte** und dem **Produkt-Markt-Lebenszyklus**. Je nachdem, wann Sie mit neuen Produkten auf den Markt kommen, sind Sie entweder der 'Pionier', der einen neuen Produktmarkt erschließt, oder der 'Folger', der später auf einen sich erfolgreich entwickelnden Markt aufzuspringen versucht.
- Die Einordnung Ihrer einzelnen Produkte im Produkt-Markt-Lebenszyklus zeigt Ihnen, welches Potenzial Sie dort erwarten dürfen. Für die Zukunft des Unternehmens ist ein **ausgeglichenes Produkt-Portfolio** von 'jungen' sowie von 'reifen' Produkten anzustreben.
- Der Lebenszyklusverlauf, d.h. die Umsatz-, Absatz- und Deckungsbeitragsentwicklung über die Zeit hinweg, kann **aktiv** durch Ihr Unternehmen **gestaltet** werden.
- Durch bewusste Gestaltung der Produktebene können Sie Ihr gesamtes **Sortiment** unter Zukunfts- und Ertragsaspekten **optimieren**.
- Es reicht nicht aus, die Markteinführung gut zu meistern. Ein Produkt muss **über die gesamte Lebensdauer gemanagt** werden. Hierfür bieten sich Produktmanager an.
- Das Modell, das von vier unterscheidbaren Lebensphasen ausgeht, liefert Erkenntnisse darüber, was typischerweise in den einzelnen Phasen passiert. Darauf aufbauend lassen sich Anregungen für Ihr **Marketing** ableiten, das **in jeder Lebenszyklusphase unterschiedlich** sein wird.
- Der zukünftige Erfolg eines Produktes beginnt mit dem **richtigen Innovationsprozess**. Dieser erfordert nicht nur brillante technische Lösungen, sondern auch ein hervorragendes Marketing. Viele gute Ideen scheitern nicht an der technischen Lösung, sondern an deren Vermarktung.
- Die **Markteinführungsphase** ist entscheidend für den späteren Produkterfolg. Hier gilt es, die **Kräfte und Mittel** zu **konzentrieren**.
- Während des weiteren Lebenszyklus gibt es **vielfältige Ansatzpunkte**, die Umsatz- und Ertragsentwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung positiv zu gestalten.
- Tabelle 1 zeigt **praxisbewährte Lösungsansätze** im Rahmen des Lebenszyklusmanagement.

Tabelle 1: Lösungsansätze bei Fehlentwicklungen im Produkt-Lebenszyklus

Fehlentwicklungen im Produkt-Lebenszyklus		Lösungsansätze durch Lebenszyklusmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Zu späte Fertigstellung von Innovationen, Entwicklung dauert länger als geplant 	⇨ ⇨	Gutes Lasten-/Pflichtenheft Konsequentes Projektmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Produkte nicht ausreichend getestet 	⇨	Marketing dringt auf Test und hilft bei der Organisation (z.T. Testinstallation)
<ul style="list-style-type: none"> • Produkt fertig – Einführung verzögert sich; Marketing gap 	⇨ ⇨	Rechtzeitig mit der Einführungsplanung beginnen; gute Koordination aller Beteiligten
<ul style="list-style-type: none"> • Einführung geht langsam, dauert zu lange 	⇨	Ressourceneinsatz erhöhen, klotzen statt kleckern, vor allem in Vertrieb und Werbung
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Produkte werden ein Flop 	⇨	Zielgruppenorientierung im Produktentstehungsprozess verbessern
<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsphase verläuft relativ flach, Wettbewerber wachsen schneller 	⇨ ⇨	Konsequenterere Marktbearbeitung; möglichst breite Marktabdeckung erreichen, Verantwortung für die Zeit nach der Einführung regeln – Lebenszyklusverantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteilsverluste in der Sättigungsphase 	⇨	Marketingmäßig rechtzeitig auf andere Marktsituation einstellen
<ul style="list-style-type: none"> • Vom Markt erzwungene Produktaufgabe 	⇨	Rechtzeitig bewusste Rückzugsstrategie einleiten – Outphasing-Strategie

2. Das Lebenszykluskonzept

Marketingleiter Wenzel kann sich freuen. Er hat in diesem Jahr zusammen mit der Entwicklung eine ganz besondere Innovation in der Magnettechnik geschaffen. Deshalb konzentriert er im zweiten Halbjahr den Großteil seines Marketingbudgets auf die Markteinführung seines innovativen Magneten. Dieser kann mit neuer Technologie der Zielgruppe vielfältige Anwendungsmöglichkeiten zu einem höchst attraktiven Preis-Leistungsverhältnis erschließen. Er weiß, dass er bei der Markteinführung 'klotzen' muss, um die überwiegend neuen Anwender möglichst rasch für den Einsatz dieser neuen Magnettechnologie zu gewinnen. Sein Ziel ist es, seine Zielgruppe so schnell wie möglich auszuschöpfen, denn mit Wettbewerb ist auch bei dieser Innovation bald zu rechnen.

Herr Wenzel stützt sich bei seinen Entscheidungen auf die Produkt-Lebenszyklus-Theorie. Er hat sein Konzept im Team besprochen, und alle waren sich einig, dass die eingeführten Produkte nicht wesentlich leiden werden, wenn Kommunikations-, Verkaufsförderungs- und Messeetat vorübergehend auf ein Minimum heruntergefahren werden. Die Chance, mit dem innovativen Magneten schnell zu wachsen, besteht nur am Anfang. Wenn erst einmal mehrere Wettbewerber mit vergleichbaren Produkten im Markt sind, würde die Zielgruppe schnell abgedeckt sein und es bliebe nur noch der steinige Weg der Verdrängung. Die Weichen für einen Ziel-Marktanteil von 40 Prozent müssen also jetzt am Anfang gestellt werden.

Produktmanager Kühn beschäftigt ein anderes Problem. Die Produktgruppe, die er vor kurzem übernommen hat, erscheint ihm sehr umfangreich und teilweise technisch veraltet. Da auch er die Phänomene des Produkt-Lebenszyklus kennt, arbeitet er derzeit an einer Sortimentsbereinigung, denn er vermutet, dass manche 'alten' Produkte keinen oder fast keinen Ertrag mehr erwirtschaften. Eine Deckungsbeitragsanalyse bestätigt seine Vermutung.

So wie diesen beiden Marketing-Praktikern hilft das Wissen um den Lebenszyklus von Produkten vielen Marketingverantwortlichen bei ihren Entscheidungen. Es ist ein Modell, das bestimmte, häufig wiederkehrende Phänomene während der Lebensphase von Produkten und Dienstleistungen beschreibt. Ein Modell trifft nicht immer und überall zu. Wie alle Theorien verallgemeinert auch das Lebenszykluskonzept und beschreibt einen 'typischen' Lebenszyklus, der aber an einer Vielzahl von Produkten nachgewiesen werden