

Kundenorientierte Produktentwicklung

Saskia Ernst und Sabrina Möller

Conomic Marketing & Strategy Consultants
Weinbergweg 23, 06120 Halle an der Saale

Telefon: +49 345. 55 59 652

Telefax: +49 345. 55 59 653

E-Mail: info@conomic.de

Seit Jahren bewegen sich die Flopraten von Produkten im Industriegüterbereich bei 30%, d.h. ein Drittel aller Neuprodukte setzt sich nicht erfolgreich am Markt durch. Grund hierfür ist häufig eine Vernachlässigung der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden bei der Entwicklung des neuen Produktes und dessen Preissetzung. Dies führt zu Misserfolg am Markt und hohen Fehlinvestitionen. Weiterhin stellen auch das nicht abschätzbare Ausmaß der Kannibalisierung im eigenen Sortiment und die damit verbundenen Umsatz- und Deckungsbeitragsauswirkungen häufig ein Problem bei der Produkteinführung dar.

Valide Daten zur Reduzierung von Flopraten liefert die Conjoint-Analyse, eine Methode zur Ermittlung der Präferenzstrukturen potentieller Kunden.

Eine anschließende Simulation kann Marktreaktionen, potentielle Marktanteile sowie mögliche Kannibalisierungseffekte im eigenen Sortiment sichtbar machen.

Valide Daten zur Reduzierung von Flopraten bei Produktneuheiten oder -relaunches durch die Entwicklung kundenorientierter Produkte liefert die Conjoint-Analyse, eine in der Praxis sehr erfolgreich eingesetzte Methode zur Ermittlung der Präferenzstrukturen potentieller Kunden. In dieser wird das zu entwickelnde Produkt in seinen einzelnen Eigenschaften betrachtet. Mittels Befragung (potentieller) Kunden erhält man Aufschluss über die Wichtigkeit jeder einzelnen Produkteigenschaft und Informationen zu den Präferenzstrukturen der Kunden im Hinblick auf die verschiedenen Ausprägungen dieser Eigenschaften. Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich zum einen Hinweise für die Vermarktung der neu- oder weiterentwickelten Produkte ableiten. Zum anderen kann mit einer darauf aufbauenden Marktsimulation gezeigt werden, wie der Markt auf die Produkteinführung reagieren wird und welche potentiellen Marktanteile das neue Produkt realisieren könnte. Zusätzlich können Kannibalisierungseffekte im eigenen Sortiment durch eine Neuprodukteinführung simuliert werden. Um die unternehmensseitigen Effekte der Produkteinführung sichtbar zu machen, bietet eine Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse eine sinnvolle Ergänzung zur Marktsimulation.

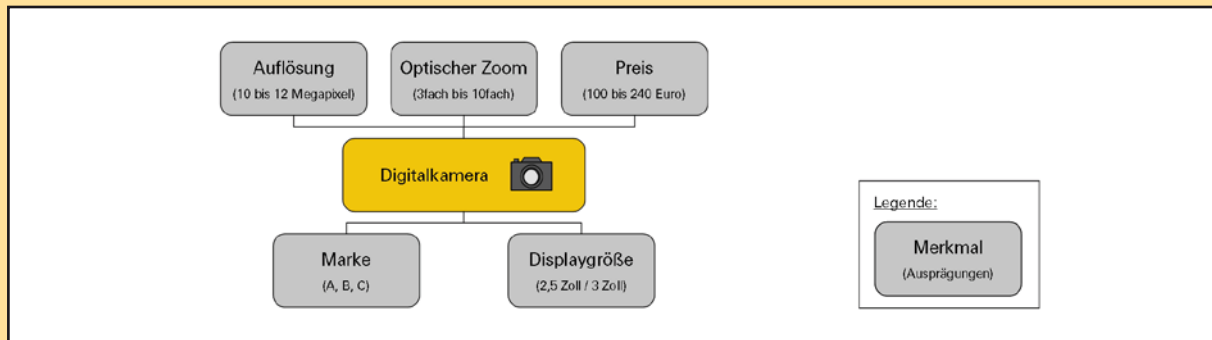
Zur Reduzierung von Flopraten bei Produkteinführungen sowie zur Abschätzung möglicher Kannibalisierungseffekte im eigenen Sortiment hat Conomic bereits mehrfach Unternehmen aus den Bereichen Lifesciences, Technologie und Konsumgüter unterstützt. Im Folgenden wird beispielhaft die Vorgehensweise zur Produkt- und Preisgestaltung mit Hilfe der Conjoint-Analyse und anschließender Marktsimulation dargestellt.

Aufdeckung der Kundenpräferenzen

Basis für die kundenorientierte Produktkonzeption ist die Herausarbeitung der Produkteigenschaften, die aus Sicht des Kunden bei einer Kaufentscheidung wichtig sind. Dies sind diejenigen Produktmerkmale, die der Kunde nutzt, um beim Kauf verschiedene Alternativen zu vergleichen. Sollten dem Unternehmen hierzu keine Informationen vorliegen, so können diese z.B. durch Tiefeninterviews mit potentiellen Kunden aufgedeckt werden.

Im vorliegenden fiktiven Beispiel zur Produkteinführung eines Digitalkameraherstellers ergeben sich als Ausgangspunkt die in Abbildung 1 dargestellten Merkmale (z.B. Auflösung) und deren Ausprägungen (z.B. 10 bis 12 Megapixel).

Abbildung 1: Beschreibung des Produktes anhand relevanter Produktmerkmale und -ausprägungen



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Wie in einer realen Kaufentscheidung geben die Befragten an, welche Produkte sie bevorzugen würden und geben somit indirekt die Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale preis.

Aufbauend auf den definierten Merkmalen mit den entsprechenden Ausprägungen wird eine Conjoint-Befragung konzipiert. Conomic nutzt hierbei vorrangig die Choice-Based-Conjoint-Methode. Bei dieser werden dem Befragten mehrere Produktalternativen vorgelegt, die anhand der herausgearbeiteten Merkmale beschrieben werden. Die Probanden geben wie in einer realen Kaufentscheidung an, welche Produktalternativen sie bevorzugen würden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die potentiellen Kunden nicht direkt nach der Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale gefragt werden, sondern diese indirekt durch ihr Antwortverhalten preisgeben.

Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse zeigen, auf welche Produkteigenschaften bei der Produktneu- oder -weiterentwicklung sowie bei der anschließenden Vermarktung besonderer Wert gelegt werden sollte und welche eher zweitrangig sind. Im vorliegenden Beispiel stellen die Merkmale Auflösung, Preis und optischer Zoom aus Sicht der Kunden die wichtigsten Eigenschaften einer Digitalkamera dar.

Entscheidend für valide Ergebnisse als Basis für die Produktkonzeption ist stets die Repräsentativität der Stichprobe der Conjoint-Befragung. So kann sichergestellt werden, dass ein repräsentativer Ausschnitt der potentiellen Kundschaft befragt wird und die gewonnenen Erkenntnisse auch für die Gesamtheit aller potentiellen Kunden Gültigkeit besitzen.

Simulation der Markteinführung

Auf Basis der Ergebnisse der Conjoint-Analyse kann anschließend prognostiziert werden, wie sich die Kunden bei der Markteinführung eines neuen Produktes bzw. bei einem Produktrelaunch verhalten werden. Im Beispiel der Digitalkamera werden neben dem Neuprodukt das bereits am Markt bestehende eigene Produkt und zwei Wettbewerbsprodukte betrachtet. Diese sind zunächst, wie in Abbildung 2 dargestellt, anhand der in der Conjoint-Analyse berücksichtigten Merkmale und Ausprägungen zu beschreiben. Im Fokus der Ausgestaltung des Neuproduktes stehen die Merkmale Auflösung, Preis und optischer Zoom, da dies die wichtigsten Kriterien bei der Kaufentscheidung sind.

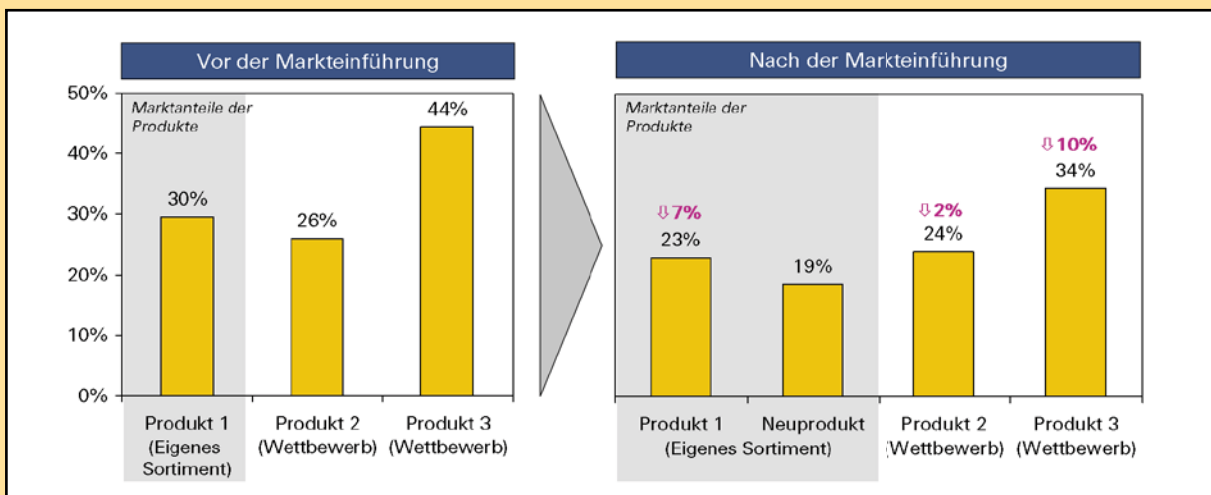
Abbildung 2: Merkmale und Ausprägungen der in der Marktsimulation betrachteten Produkte

Produkteigenschaft	Ausprägungen der Produkteigenschaft			
	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Neuprodukt
Auflösung	11 Megapixel	11 Megapixel	12 Megapixel	12 Megapixel
Preis	100 Euro	100 Euro	190 Euro	240 Euro
optischer Zoom	5fach	5fach	5fach	10fach
Marke	A (eigene Marke)	B (Wettbewerb)	C (Wettbewerb)	A (eigene Marke)
Displaygröße	2,5 Zoll	2,5 Zoll	3 Zoll	2,5 Zoll

© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Kombiniert man die gewonnenen Erkenntnisse zur Präferenzstruktur der Kunden mit den Beschreibungen existierender Produkte, so erhält man zunächst die derzeitigen mengenmäßigen Marktanteile (siehe Abbildung 3, links). Im nächsten Schritt ist die Markteinführung des Neuproduktes bzw. des Produktrelaunches zu simulieren. Hier zeigt sich, wie stark das neue Produkt den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entspricht und somit zu Veränderungen der Marktanteile im eigenen Sortiment und bei den Wettbewerbern führt (siehe Abbildung 3, rechts).

Abbildung 3: Ergebnisse der Marktsimulation vor und nach der Produkteinführung



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

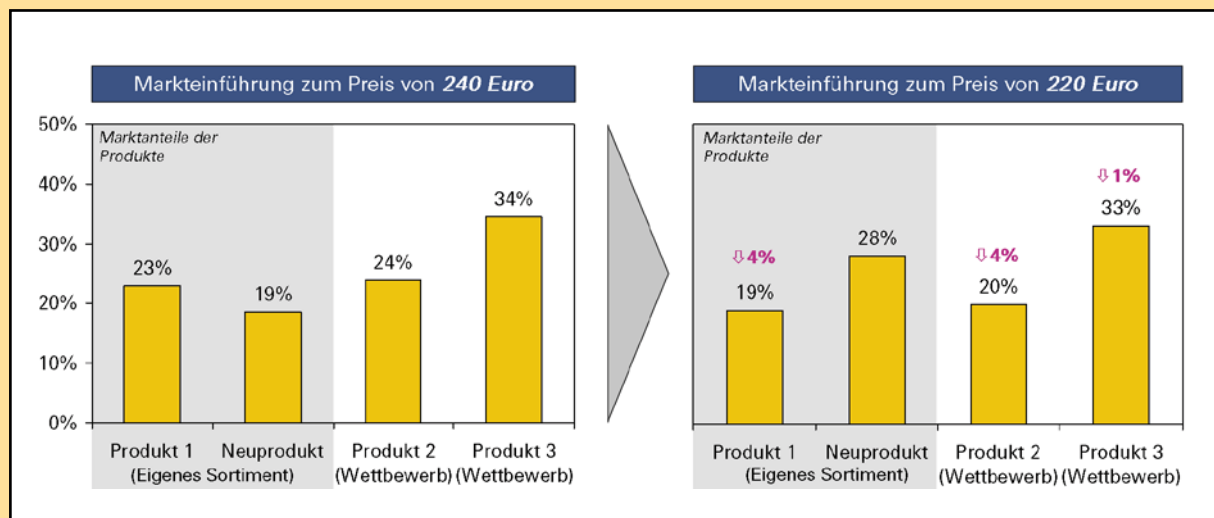
Das dargestellte fiktive Beispiel zeigt, dass die Einführung des neuen Produktes zu zwei Veränderungen führen würde. Zum einen ist eine Kannibalisierung im eigenen Sortiment zu erwarten, da das Neuprodukt den Kundenpräferenzen stärker entspricht als das bereits Bestehende. Eine Reduktion des Marktanteils des derzeitigen Produkts um 7% ist die Folge. Zum anderen ist zu erwarten, dass die Kunden von den Wettbewerbsprodukten 2 und 3 abwandern und zukünftig das Neuprodukt kaufen. Aufgrund des deutlich besseren optischen Zooms entzieht das Neuprodukt

dem Wettbewerbsprodukt 3 10% Marktanteil. Nur 2% der potentiellen Kunden von Wettbewerbsprodukt 2 verlagern ihre Kaufentscheidung zugunsten des Neuproduktes. Insgesamt lässt sich für den Digitalkamerahersteller trotz der leichten Kannibalisierung im eigenen Sortiment eine positive Auswirkung der Produktneueinführung erkennen: Das Unternehmen könnte seinen Marktanteil insgesamt von derzeit 30% auf 44% erhöhen.

Im Beispiel des Digitalkameraherstellers kann durch Reduktion des Preises von 240 auf 220 Euro der Marktanteil für das neue Produkt von 19% auf 28% erhöht werden.

In einem nächsten Schritt können die Eigenschaften des Neuprodukts unter produktionskosten- und absatzmengenbezogenen Aspekten im Sinne des Target Costing bzw. Target Pricing sukzessive variiert und die damit verbundenen Marktanteilsveränderungen simuliert werden. Hierbei kommt der Variation des Preises eine Schlüsselrolle zu. Auf diese Weise lässt sich schrittweise diejenige Produktkonzeption ermitteln, die markt- und unternehmensseitig die besten Ergebnisse liefert. Im Beispiel des Digitalkameraherstellers kann durch sukzessive Reduktion des Preises der Marktanteil für das neue Produkt von 19% im Falle der Markteinführung zu 240 Euro (Abbildung 4, links) auf 28% bei Einführung eines Produktes zu 220 Euro (Abbildung 4, rechts) erhöht werden. Dies ist aus Umsatz- und Deckungsbeitragsgesichtspunkten das wesentlich bessere Konzept für die Markteinführung des Neuproduktes.

Abbildung 4: Ergebnisse des Target Pricing



© Conomic Marketing & Strategy Consultants

Zusammenfassung

Die sehr hohen Flopraten im Industriegüterbereich zeigen, dass heutzutage noch viele Produkte ohne ausreichende Berücksichtigung der Kundenwünsche und Betrachtung ihrer zukünftigen Marktwirkung konzipiert werden. Um den Markterfolg bei immer stärker werdendem Wettbewerbsdruck sichern zu können, gewinnt die kundenorientierte Produktentwicklung und Preissetzung mit anschließender Marktsimulation immer mehr an Bedeutung.

Dipl.-Kff. Saskia Ernst und Dipl.-Kff. Sabrina Möller sind seit 2006 Consultants bei Conomic.