

Strategisches Sortiments-, Produkt-, Marken- und Designmanagement

Kernaspekte eines erfolgreichen Innovationsmanagements – Ein Praxisbericht

Christoph Herrmann · Günter Moeller

Innovationen gelten gemeinhin als kreativer Schöpfungsakt einzelner Personen oder definierter Entwicklungsteams, bei denen vornehmlich technisch-konstruktive, weniger strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen. Dem klassischen Verständnis der Innovation als Trias von Geistesblitz (Invention), harter Entwicklungsarbeit (Research & Development) und erfolgreicher Markteinführung (Introduction) folgend, werden neben der primären Entwicklungsleistung meist nur noch die nachgelagerten Aktivitäten (z. B. der Produktion, des Vertriebs oder Marketings) als wichtige Aspekte einer wirksamen Innovationsarbeit gesehen. Dass aber ein strategisches Marken-, Sortiments- und Produktmanagement bereits im Vorfeld der Innovationsgenese wichtige Impulse liefern kann, wird in der Innovationspraxis häufig übersehen.



*Mit über 6 Millionen Stück zählt der Akku-Schrauber IXO zu den derzeit meistverkauften Elektrowerkzeugen der Welt
(Quelle: Bosch 2007)*



Dr. Christoph Herrmann (Dipl. Kfm.) Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre (Universität Passau, London School of Economics and Political Science) und der Promotion am Aral Stiftungslehrstuhl für Strategisches Marketing der Universität Witten/Herdecke war Christoph Herrmann zunächst in verschiedenen Managementpositionen in Industrie und Beratung tätig. 2003 gründete er gemeinsam mit Günter Moeller die Unternehmensberatung Herrmann, Moeller + Partner.

Das richtige Sortiment: Basis erfolgreicher Innovationen

Eine erste wichtige Perspektive, die bei der Generierung und konkreten Ausgestaltung von Innovationen häufig übersehen wird, ist der Einfluss von Produktinnovationen auf die weitere Entwicklung und Wahrnehmung des gesamten Produktsortimentes eines Unternehmens. Während viele Unternehmen dem „Daniel Düsentrrieb Modell“ der Innovation folgend, Innovationen vornehmlich als Neuheiten im Bereich einzelner Produkten begreifen, wird der Blickwinkel des Kunden, der ein klar strukturiertes, leicht lesbares und überzeugendes Sortiment sucht, nur selten berücksichtigt.

Nur allzu häufig gehen daher innovative Produkte am Markt bzw. im Regal unter, weil ihnen sowohl die Einbettung in ein ausgewogenes Sortimentsumfeld (Balance zwischen Sortimentsbreite und -tiefe) wie auch eine aufmerksamkeitsstarke Sortimentspräsentation fehlen. Verschiedene Studien in Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-Märkten weisen einen direkten Einfluss vom Sortimentsumfang auf den Sortimentsumsatz auf: Je überschaubarer und profilierter das Sortiment einer Warenkategorie, desto höher fällt der Kategorieumsatz aus.

Vor dem Hintergrund eines Überangebotes in nahezu allen Konsumgüterbranchen kommt deshalb, neben einer sorgfältigen Produktneuentwicklung, der Sortimentsoptimierung durch Sortimentsreduzierung wie –ergänzung eine zentrale Bedeutung zu. Richard Clarke von Arthur D. Little bezeichnet dieses Prinzip der parallelen Eliminierung und Einbindung von Komplexität durch eine gezielte Sortimentspolitik als „Smart Innovation“ (PRISM, 2/2006). Neben der Generierung immer neuer Innovationen besteht demnach eine Hauptaufgabe des Innovationsmanagements darin, diese in ein stimmiges Sortiment einzubinden, welches selbst immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls zu reduzieren ist (siehe Abb. 1).

Ein Beispiel für eine derartige Innovation durch Reduktion liefert das Unternehmen UNILEVER, das in den letzten Jahren die Anzahl seiner Marken von 1600 auf 400 reduziert hat, um so mehr Transparenz beim Kunden zu schaffen. Allerdings gilt der Fall UNILEVER in der Praxis auch als Beispiel für die Probleme einer überhasteten Sortimentsreduktion. Ähnlich wie die Weiterentwicklung eines Sortiments muss auch die Reduktion desselben konsequent vom Markt her gedacht werden und darf nicht ausschließlich an Kennzahlen ausgerichtet sein. Wer das nicht berücksichtigt, kann schnell Irritationen bei Kunden und Handelspartnern hervorrufen.

Dass das auch anders geht, belegt das Beispiel PROCTER & GAMBLE. P&G hat sein weltweites Sortiment bereits vor Jahren auf ca. 100 Marken beschränkt und verkauft jene Marken, die nicht mehr in sein Portfolio passen (so z. B. jüngst die Marke PUNICA). Andererseits schreckt das



Abb. 1: „Smart Innovation“ durch Reduzierung und Einbindung von Komplexität (Quelle: PRISM 2/2006)

Unternehmen auch nicht vor Akquisitionen von Fremdmarken wie z. B. BRAUN/GILETTE oder WELLA zurück, sofern diese über ein Innovationspotenzial verfügen. Darüber hinaus bringt das Unternehmen eine Vielzahl von eigenen Innovationen hervor, von denen sich immerhin mehr als 50 Prozent zu wirklichen Markterfolgen entwickeln, so z. B. das Hygienepapier „Charmin“. Anders als bei vielen anderen Unternehmen werden die Innovationen bei P&G dabei nicht einfach auf den Markt geworfen. Sie sind vielmehr das Ergebnis einer jahrelangen Entwicklungsarbeit, die sich nicht nur auf den R&D-Bereich beschränkt, sondern von Beginn an alle am Markterfolg beteiligten Funktionsbereiche (Produktmanagement, Marketing, Vertrieb, Produktion und Controlling etc.) vernetzt.



Günter Moeller (Dipl.-Ind.-Des.) studierte Industriedesign und der Betriebswirtschaftslehre an der Universität/Gesamthochschule Kassel. Nach seinem Studium war er zunächst in verschiedenen Positionen der Industrie und der Beratungsbranche tätig. Neben der Gründung der Unternehmensberatung Herrmann, Moeller + Partner etablierte er 2005 außerdem das „Management Institute for Innovation + Design“ (MID) in Mailand.

Auch wenn das Produkt- und Markensortiment der meisten Unternehmen weniger breit ausfällt als das von Unilever oder P&G, spielen sortimentsstrategische Aspekte immer eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung eines Produkt- und Innovationsmanagements. Um erfolgreiche Innovationen zu schaffen, kommt ein Unternehmen kaum umhin, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wo habe ich in meinem Sortiment „blinde Flecken“? Welche interessanten Marktsegmente bediene ich noch nicht und mit welchen innovativen Produktangeboten könnte ich dies zukünftig tun?
- Wie Sorge ich dafür, dass einzelne Innovationen in meinem Gesamtangebot von Produkten nicht einfach untergehen? Wie strukturiere ich mein Sortiment so, dass die Innovativität und das Leistungsversprechen meines Gesamtangebotes für den Kunden auch wirklich wahrnehmbar werden?
- Inwieweit nutze ich das Design und die Marke konsequent genug als wichtige Instrumente einer Differenzierung und Profilierung meines Gesamtsortimentes und der darin enthaltenen Innovationen?



Abb. 2: Orientierung im Sortiment durch stilistische Clusterbildung (Quelle: Villeroy & Boch 2007)

Ein Beispiel, wie man eine technologische und ästhetische Produktkompetenz in vormalig getrennt gesteuerten Geschäftsbereichen zu einer integrierten Marken-, Sortiments- und Designstory verbinden kann, zeigt das Unternehmen VILLEROY & BOCH. Im Verlauf seiner 250jährigen Unternehmensgeschichte hat sich der Hersteller und Vermarkter hochwertiger Keramikprodukte (Sanitär-/Badkeramik, Fliesen, Haushaltsporzellan) zum weltweit renommierten Lifestyle-Anbieter und Spezialisten für Komplettlösungen im Privat- wie im Objektbereich entwickelt. Unter dem Markendach „The House of Villeroy & Boch“ werden seit einigen Jahren alle drei Unternehmensbereiche („Tischkultur“, „Bad und Wellness“ sowie „Fliesen“) thematisch zusammengefasst und über definierte Stilwelten (Metropolitain, Easy, Classic, Country) in Form von lifestyle-orientierten Komplettlösungen vermarktet (siehe Abb. 2). In realen Raumsituationen werden die Produkte aller Lifestyle-Segmente durch „Markenbotschafter“ (Verkäufer) präsentiert und kommuniziert. Wie wichtig emotionale und thematische Inszenierungen von Marken und Produkten für eine erfolgreiche Vermarktung und Kundenbindung sind,

belegen im Konsumgütermarkt neben V&B seit Jahren auch andere Beispiele, so etwa der GKP-Händler BUTLERS oder Lifestylemarken wie NIKE, PUMA, APPLE, ZARA etc. mit ihren Konzeptstores.

All diesen Beispielen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Innovations-, bzw. Designbemühungen nicht auf der Ebene einzelner Produkte, bzw. Produktlinien stehenbleiben dürfen, sondern dass es unabdingbar geworden ist, dem Kunden sowohl sachliche als auch emotionale Orientierungen zu geben. Ob dabei eher sachliche oder aber emotionale Orientierungsraster im Vordergrund stehen sollten, hängt maßgeblich von der Branche und den Zielgruppen ab. Branchenunabhängig muss aber die Forderung nach einer für den Kunden und Absatzmittler nachvollziehbaren Sortimentslogik gesehen werden, die relevante Marktcluster (z. B. Preis-/Leistungsklassen) widerspiegelt.

Hier haben sich in den letzten Jahren in vielen Märkten „Good, Better, Best“- Abstufungen zur Strukturierung und Auslobung von „Produktausstattungsklassen“ durchgesetzt. Wer ein neues Produkt am Markt einführen will, muss sich entsprechend überlegen, in welchem Marktsegment er dies tun will, über welche Handelskanäle er es vertreiben und welche Marke er dafür verwenden will.

Ein Beispiel für die Komplexität und Vielgestaltigkeit der damit verbundenen Strategieoptionen liefert der Markt für Speicherchips (DRAM). Deren Hersteller verfolgen sehr unterschiedliche Strategien im Hinblick auf die von ihnen angebotenen Produkte und Marken und die dabei bedienten Absatzkanäle. Während Unternehmen wie SAMSUNG oder HYNIX eine konsequente Einmarkenpolitik verfolgen und dabei vor allem OEM-Kunden im oberen Preis-/Leistungssegment bedienen, verfolgt MICRON eine Mehrmarkenpolitik, wobei die Unternehmensmarke selbst auf das gehobene OEM-Geschäft (Premiumsegment) ausgerichtet ist. Micron's Zweit- und Drittmarke CRUCIAL und SPECTEK zielen jedoch auf das mittlere bzw. untere Preis-/Leistungssegment im so genannten Channel- und Retailgeschäft ab. Andere Unternehmen wie z. B. OCZ oder GEIL (Golden Emperor International) haben sich dagegen auf den Absatz von Upgrade- und Nachrüstmodulen für den Endkundenmarkt spezialisiert, wobei sie unter unterschiedlichen Produktfamilienamen jeweils unterschiedliche Preis-/ Leistungsklassen bedienen.

Dass derartige Marken- und Produktstrategien selbst in Hochtechnologiemärkten von entscheidender Bedeutung sein können, zeigt unter anderem das Beispiel QIMONDA (www.qimonda.com). Qimonda, die ehemalige Memory-Sparte des Halbleiterherstellers Infineon, zählt neben Samsung, Micron und Hynix zu den führenden DRAM-Herstellern der Welt. Neben der Produktion von Speicherchips für den OEM-Markt, vertreibt das Unternehmen seit Jahren erfolgreich DRAM-Produkte für den Retail-/Endkundenmarkt unter der Zweitmarke AEONEON (www.aeoneon.de). Eine der jüngsten Innovationen der Marke AEONEON stellt die Einführung sogenannter High-End-Module für den Overclocking-Bereich unter dem Produktliniennamen „XTune™“ dar (vgl. Abb. 3) (unter „Overclocking“ versteht man die Erhöhung der Taktraten von CPUs, Graphikkarten und Speicherships mit dem Ziel der Leistungserhöhung von Computersystemen, siehe <http://de.wikipedia.org/wiki/overclocking>). Anders als bei Overclocking-Modulen der Konkurrenz sind die XTune™-Module von AEONEON auf die DDR2-Standardspannung von 1,8 Volt ausgerichtet. „Der Vorteil: Die Chips und die entsprechenden Spannungswandler auf dem Board werden nicht so heiß und die theoretische Lebensdauer der Komponenten steigt. Außerdem kann man den DDR2-1066-Modus auch auf Boards nutzen, die keine höhere Speicherspannung ermöglichen“ (www.pcgameshardware.de/?article_id=603394).



Abb.3: Das Beispiel XTune™ – Auch in Hochtechnologiemärkten ist die Markenführung wichtig

Neben diesen technologischen Vorteilen überzeugt die XTune™-Produktlinie auch über das innovative Design des „Heatspreaders“ (siehe Abb. 3) und durch einen Produktfamiennamen, der für die Zielgruppe der Käufer von Overclocking-Modulen einen hohen Attraktivitätsgrad besitzt: „Wir haben festgestellt, dass selbst in unserem hochtechnologischen Marktumfeld Produktnamen mit Markencharakter für den Innovationserfolg von wichtiger Bedeutung sein können. Mit XTune™ haben wir eine Produktbezeichnung gefunden und als Trademark weltweit schützen lassen, die es sehr gut mit den Produktmarken von Mitbewerbern wie KI KINGSTON (HYPERX), CORSAIR (XMS) oder CRUCIAL (BALISTIX) aufnehmen kann und uns hilft, unsere Kompetenz im Umfeld hochwertiger Speicherprodukte für anspruchsvolle Zielgruppen zu unterstreichen“, so Stefan Grassinger, Leiter Marketing Communications der Qimonda AG.

Dass eine solche Mehrmarkenstrategie Sinn macht, belegt auch das Beispiel OASE. Der Weltmarktführer im Marktsegment Teichpumpen und Teichtechnologien gilt als Innovationsführer und wird vor allem über den Fachhandel vertrieben. Um den immer wichtiger werdenden Kanal der

Großfläche (Baumärkte, Gartencenterketten etc.) für sich zu erschließen und das Geschäft der Hauptmarke im Fachhandel nicht zu kannibalisieren, hat OASE vor einigen Jahren die Zweitmarke PONTEC entwickelt und überaus erfolgreich in den Markt eingeführt. Während technologische Innovationen und aufeinander aufbauende Systemlösungen unter der Marke OASE im Bereich „Premium-Teichtechnologie“ für den leidenschaftlichen und semi-professionellen Teichbesitzer vermarktet werden, richtet sich die Marke PONTEC konsequent an „Teicheinsteiger“, die sich vor allem durch überschaubare, klar strukturierte Sortimente sowie lösungsorientierte und leicht bedienbare Produkte („Plug & Play“) überzeugen lassen.

Innovationserfolg durch klare Orientierung

Nicht nur auf der Ebene der Sortimentsplanung und -gestaltung sind strategische Überlegungen wichtig, sondern ebenso im Bereich der Grundkonzeption einzelner Produkte. Die Bestimmung des richtigen Innovationsgrades, die optimale markttechnische Aufhängung des Produktes und die Verfolgung einer konsequenten Designpolitik sind wichtige Faktoren für die erfolgreiche Einführung von Marken- und Produktinnovationen.

Ein Problem, mit dem viele Produktinnovationen zu kämpfen haben, ist, dass sie „overengineered“ sind und zu wenig die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigen. In ihrer Studie „Car Innovation 2015“ hat die Beratungsgesellschaft OLIVER WYMAN beispielhaft aufgezeigt, wie beinahe die Hälfte alle Innovationen im Automobilbereich am Markt vorbeigehen. Die Studie prognostiziert, dass bis 2015 weltweit insgesamt 800 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung in der Autoindustrie ausgegeben werden. 40 Prozent davon oder 320 Milliarden Euro würden aller Voraussicht nach leider „in den Sand gesetzt“, so Jan Dannenberg, Director bei OLIVER WYMAN. Ein wichtiger Grund dafür, so Dannenberg, sei die Überforderung der Kunden. Diese seien über Innovationen häufig unzureichend informiert und stünden oft ratlos vor irgendwelchen Neuerungen, die dann auch noch viel zu teuer sind.

Was passiert, wenn Innovationen konsequent vom Markt her gedacht werden, zeigt das Beispiel IXO von BOSCH. Der Akku-Schrauber ist nicht nur einer der leichtesten und handlichsten Akkuschauber auf dem Markt (siehe Abb. am Beginn des Textes). Er ist mit inzwischen über 3,5 Mio. Stück seit seiner Markteinführung im Herbst 2003 auch das derzeit meistverkaufte Elektrowerkzeug der Welt. Möglich wurde dieses leistungsstarke Werkzeug erst durch die Entwicklung der innovativen Lithium-Ionen Akku-Technologie im Hause BOSCH und deren Umsetzung in einem Elektrowerkzeug. Clou dieser neuen Akku-Technik ist die sehr geringe Selbstentladung sowie die Beseitigung des bekannten Memory-Effekts. Einmal aufgeladen, steht der größte Teil der Energie selbst nach einem Jahr ohne Gebrauch noch zur Verfügung und die Akkukapazität bleibt über die gesamte Lebensdauer gleich. Neben dem überzeugenden Produktkonzept tragen aber auch für den Elektrowerkzeugmarkt ungewöhnliche Verpackungs- und Vermarktungsideoen zum Erfolg des IXO

bei. So wurde der IXO z.B. von Beginn an in einer aufmerksamkeitsstarken und dauerhaft verwendbaren Blechdose („Keksdose“) ausgeliefert, oder als Geschenkidee zum Muttertag vermarktet. Die Vorteile der Akkutechnik setzte Bosch im IXO perfekt in ein neues Produkt um. Der ergonomisch geformte Griff, die einfache Bedienung und das gefällige Design erreichen Männer und Frauen gleichermaßen.

Das Beispiel IXO belegt anschaulich, dass technologische Innovationen und nachhaltige Kundenzufriedenheit kein Widerspruch sein müssen. Im Gegenteil: wenn technische Neuerungen relevante, bzw. latente Kundenbedürfnisse ansprechen – so beim IXO zum Beispiel das Bedürfnis nach Mobilität, ständiger Verfügbarkeit, einfacher Handhabbarkeit im Haushalt – dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit sehr groß. Damit technologische Neuheiten wie der IXO jedoch tatsächlich auch als solche wahrgenommen werden und die darauf aufbauenden Produkte ein eigenständiges Profil entwickeln können, bedarf es einer Designpolitik, die ähnlich strategisch-konzeptionell ausgerichtet ist wie die Produkt- und Sortimentskonzeption selber. Daher war auch die Entscheidung, den IXO unter der Dachmarke BOSCH einzuführen, wichtig für den Erfolg des Akku-Schraubers. Der IXO konnte so von der Reputation der Dachmarke profitieren und das „Sofortvertrauen“ der Marke BOSCH ausschöpfen. Um dennoch die Eigenständigkeit und Besonderheit des Produktes zu unterstreichen, wurde mit IXO ein Produktname geschaffen, der über einen veritablen „Produktmarkencharakter“ verfügt und sich neben anderen Namen wie z. B. PRIO (Multischleifer) oder VENTARO (Schleifsauger) hervorragend in die sonstige Innovations-, Marken- und Sortimentsarchitektur einfügt.

Innovation Champions

Die Tatsache, dass bislang vor allem einzelne Aspekte eines strategischen Technologie-, Produkt-/Design-, Sortiments- und Markenmanagements beleuchtet wurden, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass erst die erfolgreiche Integration all dieser Aspekte wirkliche „Innovation Champions“ schafft. Diese sind deshalb so erfolgreich, weil sie die Spielregeln in ihrem Wettbewerb beeinflussen können und sich so Möglichkeiten schaffen, auch in turbulenten Zeiten zu wachsen.

Ein Beispiel dafür ist die Marke GARDENA, die seit Jahrzehnten eine der stärksten Marken im Bereich der Gartenartikel darstellt. Diese Stärke kann als Ergebnis von aufeinander abgestimmter technologischer Innovationen mit überzeugendem Kundennutzen sowie herausragenden Produkt- und Designlösungen verstanden werden. Die Erfolgsgeschichte von GARDENA begann 1967 mit einer technischen Innovation: Wurden bislang Schläuche und Gartenbewässerungssysteme durch aufwendige „Klemm- und Schraubverschlüsse“ verbunden, so zeichnet sich das Gardena-System durch sichere und leicht zu bedienende Steckverbindungen („Klick-System“) aus. Mit technologischen Innovationen hat die Marke auch in den folgenden Jahrzehnten immer wieder Maßstäbe für Bewässerungssysteme und Gartenwerkzeuge gesetzt, u.a. durch das Combisystem (seit 1976), intelligente Wassermanagement-Systeme zur Gartenbewässerung (seit 1985), den Schlauchwagen „Roll-Up“ (seit 2001) oder den ersten lenkbaren Rasenmäher (seit 2005). Neben diesen Produktinnovationen betreibt das Unternehmen aber auch eine auf Ziel-

gruppen ausgerichtete Sortimentsstruktur und eine damit einhergehende differenzierte Produkt- und Designpolitik. Eine konsequente Auseinandersetzung mit den im Gartenmarkt identifizierten Zielgruppen führte zu einem neuen Verständnis einer kundenorientierten Sortimentsstruktur, die sich insgesamt durch drei klar definierte Preis-Ausstattungsklassen auszeichnet: das Segment CLASSIC, für den preis- und qualitätsorientierten Pragmatiker; das Segment COMFORT, für qualitätsorientierte und zugleich bequeme Gartenbesitzer und nicht zuletzt das Topsegment PREMIUM, für alle passionierten Gartenbesitzer mit höchsten Produkt-, Design- und Qualitätsansprüchen.



Abb.4: Internationale Designauszeichnungen für herausragende Produkt- und Designleistungen der Marke GARDENA.

Eine derartig aufgebaute Sortimentsstruktur gibt nicht nur dem Innovations-, Produkt- und Designmanagement klare Differenzierungs- und Ausstattungsmöglichkeiten an die Hand, sondern schafft im Handel wie auch beim Endverbraucher eine größtmögliche Orientierung und Sicherheit im Entscheidungs- und Kaufverhalten. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Innovationen eines Unternehmens vom Markt auch als attraktive, einzigartige Produkte mit einem überzeugenden Benefit wahrgenommen werden.

Wie wichtig für die kommenden Jahre die Fortführung dieser Innovations- und Markenstärke ist, wird vor dem Hintergrund aktueller Marktherausforderungen deutlich: Zunehmende Eigenmarkeninitiativen auf Seiten des Handels, preisaggressive Angebote aus Fernost sowie die anstehende Konsolidierung, bzw. der international voranschreitende Konzentrationsprozess im Baumarktsektor, der zu einem verschärften „Konditionenkrieg“ zwischen Handel und Markenhersteller führen wird.

„Mit zunehmender Austauschbarkeit und Standardisierung zahlreicher Produktangebote avanciert unsere starke Marke zum entscheidenden Vertrauens- und Identifikationsanker; im Handel ebenso wie beim Endverbraucher. Für GARDENA und unser Management bedeutet dies vor allem, sich auch zukünftig konsequent auf die Marke GARDENA zu konzentrieren und alles dafür zu tun, die Markenstärke durch weitsichtige und überzeugende Produkt-, Sortiments- aber auch Vermarktungsinnovationen auszubauen. Ziel muss es sein, auch im neuen Mutterkonzern HUSQVARNA unsere Markenarbeit so fortzuführen, das sich GARDENA durch Attraktivität, Einzigartigkeit und überzeugende Benefits immer wieder aufs Neue auszeichnet“, so Dr. Burkhard Jaeger, Leiter Unternehmensentwicklung bei GARDENA.