

**Masterarbeit**

# **MARKTEINFÜHRUNG EINES NEUEN PRODUKTS IM GETRÄNKEMARKT**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Carina Waldner, BA**

1510318038

betreut und begutachtet von  
DI Dr. techn. Alexander Marchner

Graz, im November 2016

*Carina Waldner*

Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

*Carina Waldner*

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

# DANKSAGUNG

Ich möchte mich bei den vielen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt und begleitet haben.

## **Insbesondere möchte ich mich bedanken bei:**

Meinem Betreuer, DI Dr. Alexander Marchner, dafür, dass ich ihn stets um Rat fragen konnte und er mir immer wieder den entscheidenden Input gegeben hat, wenn ich mal nicht wusste, wie es mit der Masterarbeit weitergehen soll.

Der Brauerei Murau für die Zusammenarbeit und die Chance diese Masterarbeit mit ihnen als Kooperationspartner zu verfassen.

All jenen, die sich bereit erklärt haben ein Experteninterview mit mir zu führen, sowie allen Freunden und Bekannten, die mich auf der Suche nach geeigneten Experten unterstützt haben.

Meinem Partner, der stets ein offenes Ohr hatte und mich motivierend begleitete.

Meiner Familie für ihr Verständnis und ihre Unterstützung; insbesondere bei meiner Mutter, die dabei geholfen hat, diese Arbeit zu verbessern.

Meinen Freunden für ihre Ratschläge und aufbauenden Worte; insbesondere bei meiner Freundin Stefanie, die ebenfalls dabei geholfen hat, dieser Masterarbeit den letzten Schliff zu verpassen.

## KURZFASSUNG

Im Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCGs) scheitert die überwiegende Mehrheit der neu in den Markt eingeführten Produkte. Ein wichtiger Grund dafür ist die oft mangelhafte Gestaltung der Markteinführung. Eine Vernachlässigung der Markteinführungsphase im Innovationsprozess ist jedoch nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Literatur zu erkennen, insbesondere in Bezug auf FMCGs. In der aktuellen Markteinführungsliteratur stehen außerdem meist Einfluss- und Erfolgsfaktoren im Vordergrund, nicht jedoch der Ablauf der Markteinführung. Daher wird in dieser Masterarbeit der Ablauf einer Markteinführung bei FMCGs am Beispiel des Getränkemarkts untersucht. Die Erkenntnisse aus dem Literaturteil werden in einem umfassenden Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt zusammengefasst, das sowohl den Ablauf mit diesbezüglich relevanten Aktivitäten und Entscheidungen, als auch Einfluss- und Erfolgsfaktoren berücksichtigt.

Um das Modell weiter auf die Praxis und den Getränkemarkt abzustimmen, wurden Interviews mit sieben Markteinführungsexperten aus dem Getränkemarkt durchgeführt und die Ergebnisse in das Modell integriert. Im Anschluss wird das Modell in einem realen Kontext bei der Brauerei Murau angewandt. Dafür wird das Modell zuerst an die Brauerei angepasst. Anschließend wird die aktuelle Markteinführung von Murauers Biermischgetränk „Ananas Weisse“ anhand des Modells analysiert und beurteilt. Letztendlich können aus dieser Beurteilung Handlungsempfehlungen für die noch laufende, sowie für zukünftige Markteinführungen der Brauerei Murau abgeleitet werden.

Das entwickelte Modell kann auch andere im Getränkemarkt tätige Unternehmen bei der Planung und Durchführung von Markteinführungen unterstützen, sowie als Grundlage für die Beurteilung einer Markteinführung im Nachhinein dienen.

## **ABSTRACT**

The vast majority of newly launched fast moving consumer goods (FMCGs) fails. One of the reasons for this fact is that the launch is often poorly managed. The launch phase of the innovation process, however, is not only neglected in practice but also in literature, especially regarding FMCGs. Existing literature on market launches furthermore usually focuses on influencing and success factors, but not as much on the process of the launch. Therefore, the process of a launch of a FMCG using the beverages market as an example is examined in this thesis. The insights derived from the literature part are summarized in a comprehensive model for market launches in the beverages market. Thereby, the process of the launch, including relevant activities and decisions, as well as influencing and success factors are taken into account.

To further adapt the model to practice and the beverages market, interviews with seven market launch experts from the beverages market were carried out. The results of the interviews then are integrated into the model. Next, the model is applied in a real-life context at the brewery in Murau. For that purpose, the model first is adapted to the brewery. Subsequently, the current market launch of Murauer's mixed beer drink "Ananas Weisse" is analyzed and evaluated based on the model. Finally, recommendations for action concerning the brewery's current as well as future market launches can be derived from the evaluation.

The developed model can also support other companies in the beverages market with the planning and execution of market launches and it can be used as a basis for the evaluation of a market launch in retrospect.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Forschungsfragen und Zielsetzung .....	3
1.3	Aufbau und Durchführung der Arbeit .....	3
2	Grundlagen des Innovationsmanagements .....	6
2.1	Definition Innovation und Innovationsmanagement .....	6
2.2	Kategorisierung von Innovationen .....	7
2.3	Markteinführungen als Teil des Innovationsprozesses .....	11
3	Getränkemarkt .....	14
3.1	Abgrenzung des Getränkemarkts .....	14
3.2	Charakteristika des Getränkemarkts .....	15
3.2.1	Produktkategorien und Branding .....	15
3.2.2	Konsum, Absatzmengen und Preise .....	17
3.2.3	Distributionskanäle .....	20
3.2.4	Kommunikationspolitik .....	22
3.3	Innovationen im Getränkemarkt .....	23
4	Markteinführungen .....	27
4.1	Ablauf einer Markteinführung .....	27
4.2	Strategische Markteinführungsentscheidungen .....	33
4.2.1	Zielmarkt .....	33
4.2.2	Timing .....	35
4.2.3	Innovationsgrad .....	36
4.3	Taktische Markteinführungsentscheidungen .....	38
4.3.1	Produkt .....	38
4.3.2	Preis .....	42
4.3.3	Distribution .....	43
4.3.4	Kommunikationspolitik .....	45
4.4	Einflussfaktoren auf Markteinführungen .....	47

---

4.4.1	Externe Einflüsse.....	47
4.4.2	Interne Einflüsse.....	48
5	Fallbeispiele Markteinführungen im Getränkemarkt.....	50
5.1	Dasani.....	50
5.2	Nesfluid.....	51
5.3	Red Bull.....	53
6	Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt.....	56
7	Empirische Untersuchung.....	60
7.1	Methode der empirischen Untersuchung.....	60
7.2	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	61
7.3	Ergebnisse der Experteninterviews.....	64
7.3.1	Besonderheiten des Getränkemarkts.....	65
7.3.2	Entscheidungen und Aktivitäten bei Markteinführungen im Getränkemarkt.....	68
7.3.3	Einflussfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt.....	75
7.3.4	Erfolgsfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt.....	78
7.3.5	Änderungen am Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt.....	82
8	Markteinführung bei Murauer.....	86
8.1	Das Unternehmen.....	86
8.2	Markteinführungsmodell für Murauer.....	87
8.3	Analyse der Markteinführung von Ananas Weisse.....	93
8.3.1	Das Produkt.....	94
8.3.2	Ablauf der Markteinführung von Ananas Weisse.....	94
8.3.3	Soll-Ist-Vergleich.....	96
9	Handlungsempfehlungen und Ausblick.....	102
	Literaturverzeichnis.....	104
	Gedruckte Werke.....	104
	Internetquellen.....	108
	Abbildungsverzeichnis.....	115
	Tabellenverzeichnis.....	116
	Abkürzungsverzeichnis.....	117
	Anhang.....	118

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation

Neue Produkte gehören zu den wichtigsten Treibern für das nachhaltige Wachstum eines Unternehmens. Im Bereich der schnelldrehenden Konsumgüter (Fast Moving Consumer Goods, FMCG) wachsen 63 Prozent aller erfolgreichen Markenhersteller durch Produkteinführungen.<sup>1</sup> Dass Neuprodukte den Unternehmenserfolg erhöhen, ist auch wissenschaftlich belegt. Pauwels u.a. zeigen, dass Einführungen neuer Produkte sowohl kurz-, als auch langfristig positive Auswirkungen auf den Umsatz, den Gewinn und den Firmenwert haben.<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund steigenden Wettbewerbs und Preisdrucks kommt der erfolgreichen Etablierung neuer Produkte eine besondere Bedeutung zu. In einer branchenübergreifenden Studie, die von Simon-Kucher & Partners durchgeführt wurde, gaben 77 Prozent der befragten Manager an, dass neue Produkte die einzig wahre Chance seien, gegen den steigenden Preisdruck anzukommen.<sup>3</sup>

Trotz der großen Bedeutung von Innovationen verläuft ein Großteil der Produkteinführungen nicht erfolgreich. Simon-Kucher & Partners kommen in ihrer groß ausgelegten internationalen Studie auf eine branchenübergreifende Misserfolgsquote von 72 Prozent.<sup>4</sup> Markenverband, GfK und Serviceplan berichten, dass 70 Prozent der neueingeführten FMCGs bereits 12 Monate nach der Einführung nicht mehr auf dem Markt sind, was in Deutschland ein Fehlinvestment von 10 Milliarden Euro im Jahr bedeutet.<sup>5</sup> In Abbildung 1 ist der Anteil der Neuprodukte am Gesamtbestand für den Lebensmitteleinzelhandel dargestellt, gemessen anhand der neu vergebenen europäischen Artikelnummern (EAN). Dabei zeigt sich, dass insgesamt rund ein Viertel aller Produkte im Lebensmitteleinzelhandel im Jahr davor noch nicht erhältlich waren, was die Dynamik dieser Branche veranschaulicht. Viele dieser neuen Produkte sind zwei Jahre später allerdings schon nicht mehr erhältlich. Betrachtet man das gesamte Sortiment, bestehen 64 Prozent aller neu eingeführten Produkte im Lebensmitteleinzelhandel nicht länger als zwei Jahre.<sup>6</sup>

Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig. Im FMCG-Bereich scheitern 60 Prozent der Flops am Konzept, das zu wenig innovativ ist, kein stimmiges Preis-Leistungsverhältnis bietet, nicht zu der Dachmarke passt oder nicht gut genug auf die Zielgruppe zugeschnitten ist. An der Umsetzung scheitern 40 Prozent. Das kann einerseits an einer ungünstigen Distributionsstrategie liegen, andererseits an einer wenig erfolgreichen Kommunikationspolitik.<sup>7</sup> Auch branchenübergreifend werden schlechtes Marketing und Preisfestsetzung als Gründe für Misserfolge genannt.<sup>8</sup> Diese Aktivitäten und Entscheidungen werden in der wissenschaftlichen Literatur als Teilaufgaben der Markteinführung angesehen (vgl. z.B. Hultink/Robben<sup>9</sup> und Guiltinan<sup>10</sup>), in der Praxis wird die Markteinführung eines neuen Produkts aber oftmals

---

<sup>1</sup> Vgl. Markenverband/GfK/Serviceplan (2006), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>2</sup> Vgl. Pauwels u. a. (2004), S. 149.

<sup>3</sup> Vgl. Simon-Kucher & Partners (2014), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>4</sup> Vgl. Simon-Kucher & Partners (2014), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>5</sup> Vgl. Markenverband/GfK/Serviceplan (2006), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>6</sup> Vgl. GfK (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>7</sup> Vgl. Markenverband/GfK/Serviceplan (2006), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>8</sup> Vgl. Simon-Kucher & Partners (2014), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>9</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 552.

<sup>10</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 515.

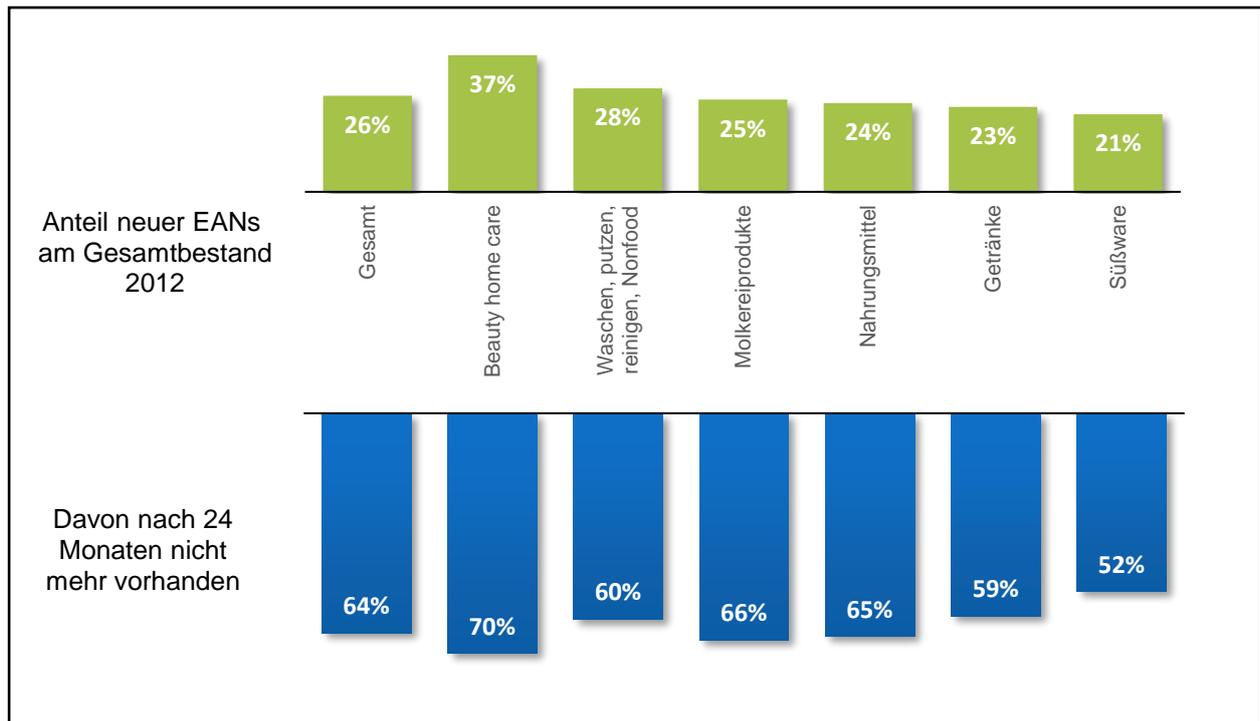


Abbildung 1: Neue EANs und deren Ausfallrate nach Warengruppe, Quelle: GfK (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

als einmaliges Event verstanden, das das Ende des Produktentwicklungsprozesses signalisiert. Da an einer schlecht gemanagten Markteinführung sogar an sich gute Produkte scheitern können, ist es jedoch enorm wichtig, sich intensiv damit auseinanderzusetzen und die Markteinführung als Prozess zu verstehen, der bereits während der Produktentwicklung beginnt und bis einige Monate nach dem Markteintritt andauert.<sup>11</sup> Angesichts der Tatsache, dass die Markteinführung oft die teuerste Phase im gesamten Produktentwicklungsprozess ist<sup>12</sup>, gewinnt sie zusätzlich an Bedeutung.

Trotz der großen Bedeutung der Markteinführungsphase beschäftigt sich ein Großteil der Literatur zum Thema Neuproduktentwicklung (New Product Development, NPD) vorrangig mit der Entwicklungsphase neuer Produkte, sowie der innerbetrieblichen Organisation der zugehörigen Projekte.<sup>13</sup> Mit der Kommerzialisierung neuer Produkte beschäftigen sich nur rund 15 Prozent der NPD Literatur. Darunter fallen auch Markteinführungsstrategien (1,5% der NPD Literatur), Markteinführungstaktiken (3,9%), sowie General Launch Management (0,7%). Innerhalb des NPD Forschungszweigs, der sich mit der Kommerzialisierung beschäftigt, wird der Adoption und Beurteilung von Neuprodukten durch die Kunden am meisten Beachtung geschenkt (8,3%).<sup>14</sup> Dies verdeutlicht den starken Kontrast zwischen Bedeutung von Markteinführungen und deren Beachtung in der Literatur. Es besteht also weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf Markteinführungen.

<sup>11</sup> Vgl. Chaudhary/Gerdemann/Shapiro (2012), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>12</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 530.

<sup>13</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 11.

<sup>14</sup> Vgl. Guo (2008), S. 254.

Die bestehende Literatur zu Markteinführungen beschäftigt sich weiters vorwiegend mit Industriegütermärkten<sup>15</sup>, was eine Betrachtung von Konsumgütern notwendig erscheinen lässt. Des Weiteren konzentriert sich die Markteinführungsliteratur vorwiegend auf Erfolgs- und Einflussfaktoren. Die Betrachtung des Prozesses und der Aktivitäten, die im Rahmen der Markteinführung stattfinden, wird größtenteils vernachlässigt, obwohl dies für Unternehmen bei der Planung und dem Management von Markteinführungen sehr hilfreich sein könnte.<sup>16</sup> Daher soll in dieser Arbeit ein Modell für den Ablauf von Markteinführungen in einem Konsumgütermarkt anhand des Beispiels des Getränkemarkts entwickelt werden. Im Praxisteil der Arbeit wird anschließend die jüngste Markteinführung der Brauerei Murau analysiert und für die Zukunft ein optimaler Ablauf definiert.

## 1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Aufgrund der großen Bedeutung von Markteinführungen für Unternehmen, sowie der Vernachlässigung von Konsumgütermärkten und Prozessbetrachtungen in der Markteinführungsliteratur ergeben sich folgende Forschungsfragen für diese Arbeit:

*Wie kann ein Modell für die Markteinführung eines neuen Produkts im Getränkemarkt aussehen?*

- *Wie sieht ein idealtypischer Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt aus?*
- *Welche Entscheidungen und Aktivitäten fallen im Rahmen einer Markteinführung an?*
- *Welche Erfolgsfaktoren und Einflussfaktoren auf Markteinführungen sind zu beachten?*

Das Ziel der Arbeit ist es im Folgenden, ein Modell für die Markteinführung eines neuen Produktes im Getränkemarkt zu entwickeln. Dieses Modell soll einerseits einen Überblick über die Aktivitäten und Entscheidungen, die im Rahmen einer Markteinführung anfallen, und deren Reihenfolge geben. Andererseits sollen auch Erfolgsfaktoren und Einflussfaktoren, die die Gestaltung der Markteinführung beeinflussen, in dem Modell berücksichtigt werden. Für den anschließenden praktischen Teil lautet das Ziel, das zuvor entwickelte Modell auf die Brauerei Murau anzupassen, sodass es bei zukünftigen Markteinführungen umgesetzt werden kann und die Markteinführung von Murauers Ananas Weisse damit beurteilt werden kann.

## 1.3 Aufbau und Durchführung der Arbeit

Da die Markteinführung eines neuen Produktes eine Teilaufgabe des Innovationsmanagements ist<sup>17</sup>, ist ein fundiertes Wissen im Bereich des Innovationsmanagements für die Beantwortung der Forschungsfragen und Erreichung der Ziele dieser Arbeit erforderlich. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Markteinführung nicht als einzelnes Ereignis, sondern in einem größeren Kontext betrachtet wird. Angesichts der zuvor geschilderten großen Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg und der hohen Misserfolgsquoten bei Neuprodukteinführungen, gewinnt die Beschäftigung mit dem

---

<sup>15</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 14.

<sup>16</sup> Vgl. Lehtimäki (2012), S. 31.

<sup>17</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28.

Innovationsmanagement für die Zielerreichung dieser Arbeit zusätzlich an Bedeutung. Diesen Anforderungen kann vor allem aufgrund der Innovationsmanagementausbildung der Autorin Genüge getan werden. Zusätzlich wird in Abschnitt 2 auf jene Grundlagen des Innovationsmanagements eingegangen, die für diese Arbeit von Bedeutung sind.

Der logische Aufbau der Arbeit ist weiters in Abbildung 2 grafisch dargestellt. Auf die Einleitung, in der die Ausgangssituation, die Forschungsfragen und Zielsetzung, sowie der Aufbau und die Durchführung der Arbeit geschildert werden, folgt der Theorieteil.

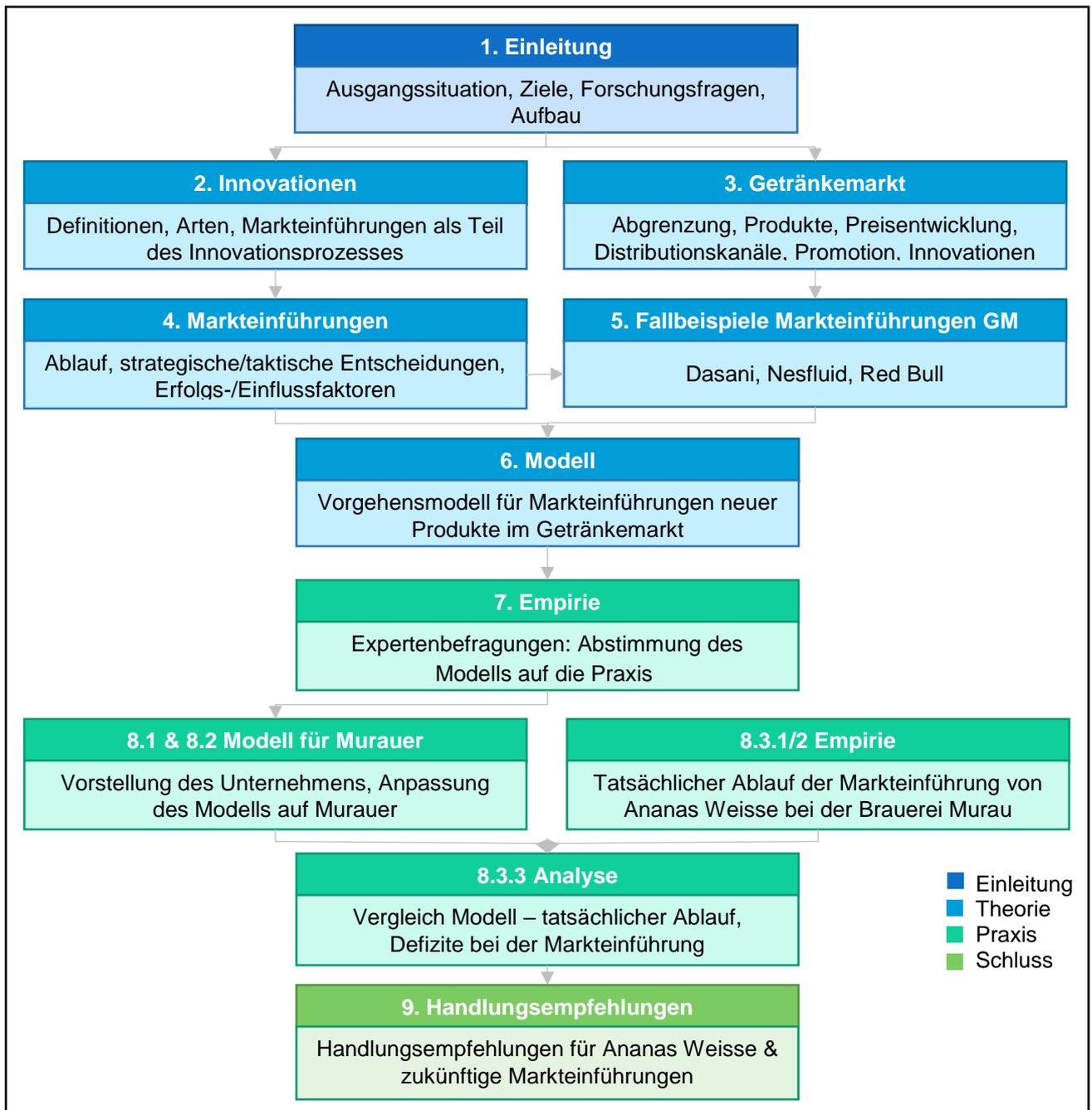


Abbildung 2: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit erläutert. Dabei wird, wie bereits erwähnt, in Kapitel 2 zunächst auf Grundlagen des Innovationsmanagements und Markteinführungen als Teil des Innovationsprozesses eingegangen. Darauf folgt eine Darstellung des Getränkemarkts in Kapitel 3. Die Kapitel 2 und 3 dienen dazu, den Kontext, in den die Arbeit eingebettet ist, zu verstehen.

Anschließend wird in Kapitel 4 Literatur zum Thema Markteinführungen aufgearbeitet. Insbesondere werden dabei der Ablauf von Markteinführungen, strategische und taktische Entscheidungen, die diesbezüglich getroffen werden müssen, sowie Erfolgs- und Einflussfaktoren behandelt. Da es nahezu keine wissenschaftliche Literatur zu Markteinführungen im Getränkemarkt gibt, werden Markteinführungen in diesem Abschnitt nicht branchenspezifisch, bzw. wo möglich in Bezug auf Konsumgütermärkte beschrieben. Um trotzdem gezielt auf Besonderheiten des Getränkemarkts bei Markteinführungen eingehen zu können, wird zusätzlich zu der Darstellung des Getränkemarkts in Kapitel 3 auf Fallbeispiele von erfolgreichen und gescheiterten Markteinführungen von Getränken zurückgegriffen. Diese sind in Kapitel 5 beschrieben. Die Ergebnisse aus den Kapiteln 2 bis 5 werden in Kapitel 6 zu einem Modell für Markteinführungen neuer Produkte im Getränkemarkt zusammengefasst.

Um das entwickelte Modell noch weiter an den Getränkemarkt anpassen zu können, wurden Interviews mit Experten aus dem Getränkemarkt, die in Markteinführungen involviert waren und sind durchgeführt. Die Vorgehensweise bei der Durchführung und Auswertung der Interviews, sowie die Ergebnisse, die dabei gewonnen werden konnten, sind Inhalt des Kapitels 7. Am Ende dieses Kapitels werden Änderungen am Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt, die sich aus den Interviews ergeben, umgesetzt. Im 8. Kapitel wird das Modell zunächst an die Brauerei Murau adaptiert. In weiterer Folge wird der Ablauf der Markteinführung von Murauers Ananas Weisse erläutert und anschließend mit Hilfe des Markteinführungsmodells für Murauer beurteilt. Aus dieser Analyse ergeben sich schlussendlich Handlungsempfehlungen für Murauer in Bezug auf die noch nicht abgeschlossene Markteinführung der Ananas Weisse, als auch für zukünftige Markteinführungen. Die Handlungsempfehlungen sind in Kapitel 9 dargestellt und bilden den Abschluss der Arbeit.

## 2 GRUNDLAGEN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

Ein zentraler Begriff für diese Arbeit ist der des *neuen Produktes*. Eng damit verbunden ist der Begriff der *Innovation*. Markteinführungen werden weiters als eine Phase des Innovationsprozesses angesehen. Daher werden in diesem Abschnitt zunächst essentielle Begrifflichkeiten geklärt, Einteilungsmöglichkeiten von Innovationen vorgestellt und die Rolle von Markteinführungen im Innovationsprozess erläutert.

### 2.1 Definition Innovation und Innovationsmanagement

Der Begriff *Innovation* hat seine Ursprünge in dem lateinischen Wort „innovatio“, was Neuerung, Neueinführung oder auch Neuheit bedeutet und von dem Wort „novus“ (neu) abstammt. Grundsätzlich gibt es in der Literatur keine einheitliche, allgemeingültige Definition des Innovationsbegriffs. Die meisten Definitionen haben jedoch gemeinsam, dass es sich bei einer Innovation um etwas Neuartiges handelt. Weitere Kriterien wie Zielerreichung und Markteinführung kommen teilweise hinzu.<sup>18</sup>

Pleschak/Sabisch definieren Innovation aus betriebswirtschaftlicher Sicht als „die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen“, die darauf ausgerichtet ist Unternehmensziele auf neue Art und Weise zu erfüllen.<sup>19</sup> Dies verdeutlicht einerseits die Breite des Innovationsbegriffs, andererseits die Kopplung an Unternehmensziele. Ein weiterer Aspekt, der teilweise berücksichtigt wird, ist, dass eine Innovation vor allen Dingen als neu wahrgenommen werden muss, um als Innovation zu gelten, es aber kaum eine Rolle spielt, ob es sich dabei wirklich um eine Weltneuheit handelt.<sup>20</sup>

Weiters muss zwischen den Begriffen *Invention* und *Innovation* unterschieden werden. Eine Invention ist gleichbedeutend mit einer Erfindung und beinhaltet die Wissensgenerierung, sowie die erstmalige technische Umsetzung einer Problemlösung. Die Invention ist die notwendige Voraussetzung für eine Innovation. Um zur Innovation zu werden, muss die Problemlösung aber auch wirtschaftlich verwertet werden.<sup>21</sup> Je nachdem, ob unter Innovation nur Produktion und Markteinführung, oder auch Invention und Marktdurchdringung verstanden wird, wird zwischen Innovation im engeren Sinn, Innovation im erweiterten Sinn und Innovation im weitesten Sinne unterschieden (siehe Abbildung 3).

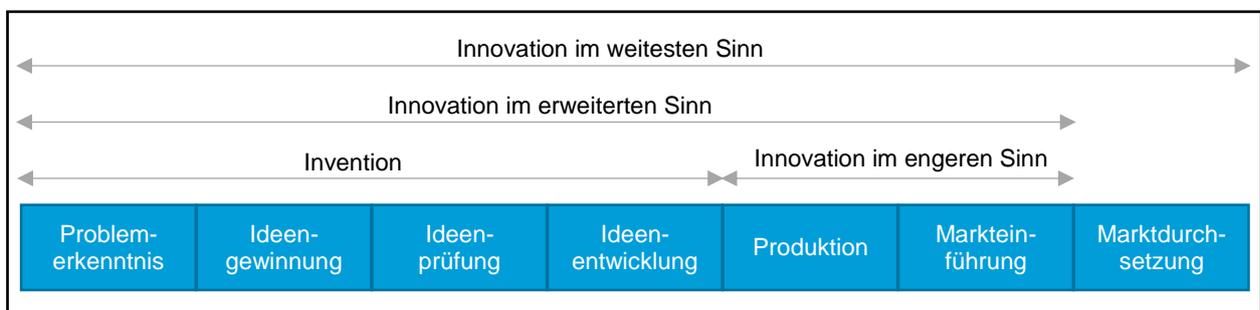


Abbildung 3: Zeitbezogene Interpretationsmöglichkeiten des Innovationsbegriffs, Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S.373.

<sup>18</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 20 ff.

<sup>19</sup> Pleschak/Sabisch (1996), S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Rogers (2003), S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

Damit ein Unternehmen erfolgreiche Innovationen erschaffen kann, ist es essentiell deren Entstehung nicht dem Zufall zu überlassen und Innovationsprozesse gezielt und systematisch zu steuern. Dies ist die Aufgabe des *Innovationsmanagements*.<sup>22</sup> Es soll die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens unterstützen, indem es die Innovationsaktivitäten des Unternehmens ausrichtet, ordnet, gestaltet und in möglichst effizienter und effektiver Form realisiert.<sup>23</sup> Demnach umfasst das Innovationsmanagement strategische, taktische und operative Aufgaben bezüglich Planung, Organisation und Kontrolle der Innovationsprozesse. Weiters ist es Aufgabe des Innovationsmanagements die erforderlichen internen Rahmenbedingungen zu schaffen, sowie die vorhandenen externen Rahmenbedingungen zu nutzen.<sup>24</sup>

Dementsprechend können die wichtigsten Aufgaben des Innovationsmanagements wie folgt zusammengefasst werden:<sup>25</sup>

- Festlegung und Nachverfolgung der Innovationsziele und Strategien
- Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten bei Entscheidungen zur Durchführung von Innovationen
- Aufstellen des Forschungs- und Entwicklungsprojektprogramms
- Planung, Steuerung und Kontrolle der Innovationsprozesse
- Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmensstruktur und -kultur
- Installation eines prozessumfassenden Informationssystems für einen zeitnahen Informationsaustausch zwischen den Beteiligten und eine flexible Steuerung der Prozesse

Werden diese Aufgaben zufriedenstellend erfüllt, ist das Ergebnis die erfolgreiche Platzierung von Produkten am Markt.<sup>26</sup> Die Herausforderung dabei liegt jedoch darin, dass es sich nicht um Routineprozesse handelt und neue Aktivitäten mit Unsicherheiten und Risiken behaftet sind. Daher muss das Innovationsmanagement sehr flexibel sein und neue Organisationslösungen, Managementmethoden und Führungsinstrumente einsetzen.<sup>27</sup>

## 2.2 Kategorisierung von Innovationen

Da Innovationen mit unterschiedlichen Eigenschaften auch eine unterschiedliche Gestaltung der Markteinführung verlangen, ist es wichtig verschiedene Kategorien von Innovationen zu unterscheiden. Innovationen können anhand folgender Kriterien differenziert werden: Gegenstandsbereich, Auslöser, Neuheitsgrad, sowie Veränderungsumfang.<sup>28</sup> Ein Überblick über die Differenzierungsmöglichkeiten von Innovationen und deren Ausprägungen ist in Tabelle 1 dargestellt, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

---

<sup>22</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28.

<sup>23</sup> Vgl. Wahren (2004), S. 61.

<sup>24</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 44.

<sup>25</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28.

<sup>26</sup> Vgl. Engel (2007), S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 44.

<sup>28</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52.

Differenzierungskriterium	Kernfrage	Innovationstypen
<b>Gegenstandsbereich</b>	Worauf bezieht sich die Innovation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktinnovationen</li> <li>• Prozessinnovationen</li> <li>• Soziale Innovationen</li> <li>• Organisatorische Innovationen</li> <li>• Marketinginnovationen</li> <li>• Geschäftsmodellinnovationen</li> </ul>
<b>Auslöser</b>	Wodurch wird die Innovation veranlasst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Push-Innovationen</li> <li>• Pull-Innovationen</li> </ul>
<b>Neuheitsgrad</b>	Wie neu ist die Innovation?	z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• New-to-the-world</li> <li>• New-to-the-company</li> <li>• Add to existing lines</li> <li>• Improvements</li> <li>• Repositionings</li> <li>• Cost reductions</li> </ul>
<b>Veränderungsumfang</b>	Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkrementalinnovationen</li> <li>• Radikalinnovationen</li> </ul>

Tabelle 1: Differenzierungsmöglichkeiten von Innovationen, Quelle: In Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 52.

Bei der Unterscheidung nach dem **Gegenstandsbereich**, wird die Frage beantwortet, worauf sich die Innovation bezieht. Dabei wird zwischen Produktinnovationen, Prozessinnovationen, sozialen Innovationen, organisatorischen Innovationen, sowie Marketing- und Geschäftsmodellinnovationen unterschieden. *Produktinnovationen* beziehen sich auf die vom Unternehmen im Markt angebotenen materiellen und immateriellen Leistungen, die durch ihre Eigenschaften Kundenbedürfnisse befriedigen können. Produktinnovationen sind von besonderer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg und haben als grundlegendes Ziel die Wettbewerbsposition des Unternehmens durch die Markteinführung neuer Produkte zu sichern oder zu stärken. *Prozessinnovationen* hingegen beschäftigen sich mit der Verbesserung oder Neugestaltung von Unternehmensprozessen. Ziele von Prozessinnovationen können beispielsweise die Verbesserung der Produktivität, Qualität, Effizienz, Arbeitssicherheit oder Umweltverträglichkeit sein. *Soziale Innovationen* beziehen sich auf die Menschen und deren Verhalten im Unternehmen und stehen in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. *Organisatorische Innovationen* zielen auf eine verbesserte Aufbau- und Ablauforganisation ab. Bei *Marketinginnovationen* werden neue Marketing- oder Verkaufsmethoden eingeführt, die zum Beispiel das Produktdesign, die Werbung, die Markenpolitik, die Vertriebskanäle oder die Preispolitik betreffen können. *Geschäftsmodellinnovationen* verändern oder schaffen ein neuartiges Geschäftsmodell, durch das Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden. Dabei wird die Art und Weise der Konfiguration und Durchführung von Wertschöpfungsaktivitäten im jeweiligen Unternehmen verändert.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52–62.

Weiters kann nach dem **Auslöser** der Innovation unterschieden werden. Dabei wird zwischen Push- und Pull-Innovationen differenziert. Der Auslöser für *Push-Innovationen* sind in erster Linie neu entwickelte Technologien, für die erst Anwendungsfälle gefunden und ein Markt aufgebaut werden muss (technology push). Demgegenüber gehen *Pull-Innovationen* vom Markt aus. Der Auslöser für eine Pull-Innovation ist ein konkretes Kundenbedürfnis bzw. die konkrete Nachfrage der Kunden (market pull). Pull-Innovationen haben bessere Erfolgsaussichten, da sie auf ein bereits vorhandenes Kundenbedürfnis reagieren.<sup>30</sup>

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit orientiert sich am **Neuheitsgrad** der Innovation. Hierzu finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze. Bei Produktinnovationen kann bezüglich der Neuheit der Produkte unterschieden werden. Becker unterteilt neue Produkte in echte Innovationen, quasi-neue Produkte (neuartige Produkte, die auf bestehenden Produkten basieren) und Me-too-Produkte (Nachahmungen).<sup>31</sup> Bei der Unterscheidung nach der Neuheit der Innovation stellt sich weiters die Frage für wen das Produkt wie neu ist. Der Neuheitsgrad kann einerseits aus der Perspektive des Unternehmens, andererseits aus der Sicht der Kunden beurteilt werden. Diese beiden Sichtweisen können sich deutlich voneinander unterscheiden. Für den Kunden ist dabei vor allem die veränderte Nutzenstiftung relevant, während aus Unternehmenssicht vorwiegend funktional-technische Veränderungen des Produkts und des Produktionsprozesses von Bedeutung sind.<sup>32</sup> Werden beide dieser Sichtweisen berücksichtigt und als Achsen eines Koordinatensystems verwendet, ergeben sich sechs Neuproduktklassen die ursprünglich auf Booz Allen & Hamilton zurückgehen:<sup>33</sup>

- *new-to-the-world-products* – Produkte, die einen völlig neuen Markt eröffnen
- *new-to-the-company-products* – Produkte, die für das Unternehmen neu sind, aber in einen bestehenden Markt eingeführt werden
- *additions to existing product lines* – neue Produkte, die bestehende Produktlinien eines Unternehmens ergänzen
- *improvements/revisions to existing products* – verbesserte Produkte, die bestehende ersetzen
- *repositionings* – neue Märkte und Marktsegmente werden mit bestehenden Produkten erschlossen
- *cost reductions* – neue Produkte, die eine ähnliche Leistung zu einem niedrigeren Preis anbieten

Diese sechs Kategorien lassen sich in eine abgewandelte Version der Produkt-/Markt-Matrix von Ansoff<sup>34</sup> einordnen. Die Einordnung der Kategorien in Abhängigkeit ihrer Neuheit für das Unternehmen und für den Markt ist in Tabelle 2 dargestellt.

Eine weitere Möglichkeit für die Unterscheidung nach dem Neuheitsgrad findet sich bei Pleschak/Sabisch. Sie orientieren sich bei der Einteilung an dem Neuheitsgrad der zu Grunde liegenden Technologien. Sie unterscheiden Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationen und Scheininnovationen. Bei *Basisinnovationen* werden Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien oder neue Organisationsprinzipien angewendet, die zu neuen Wirkprinzipien und somit zu vollkommen neuen

---

<sup>30</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63.

<sup>31</sup> Vgl. Becker (2006), S. 156 f..

<sup>32</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 371 f.

<sup>33</sup> Vgl. Griffin/Page (1996), S. 481.

<sup>34</sup> Vgl. Ansoff (1957), S. 114.

		Neuheit für den Markt		
		niedrig	mittel	hoch
Neuheit für das Unternehmen	hoch	New-to-the-company		New-to-the-world
	mittel	Product improvements	Add to existing lines	
	niedrig	Cost reductions	Repositionings	

Tabelle 2: Klassifikation von Neuprodukten, Quelle: Griffin/Page (1996), S.481.

grundlegenden Funktionen erhalten, es werden lediglich Qualitätsparameter verbessert. *Anpassungsinnovationen* beinhalten die Anpassung vorhandener Lösungen an spezielle Kundenbedürfnisse, während *Imitationen* Lösungen nachentwickeln, die in anderen Unternehmen bereits vorhanden sind. *Scheininnovationen* sind Pseudoverbesserungen, die keinen wirklichen Nutzen für den Kunden mit sich bringen.<sup>35</sup>

Des Weiteren können Innovationen auch anhand des **Veränderungsumfangs**, den sie im Unternehmen verursachen, klassifiziert werden. Dabei wird zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen unterschieden. Bei *Inkrementalinnovationen* kommen normalerweise keine völlig neuen Technologien (Schrittmacher-Technologien) zum Einsatz. Sie beschäftigen sich mit bestehenden Märkten und bekannten Anwendungsfeldern. Neu ist dabei meist eine wesentlich verbesserte Ziel-Mittel-Relation. *Radikale Innovationen* haben hingegen einen hohen Neuheitsgrad und bringen umfassende, komplexe Veränderungen im Unternehmen mit sich. Radikale Innovationen haben ein wesentlich höheres wirtschaftliches Risiko als Inkrementalinnovationen, weshalb die Mehrheit der Innovationen Inkrementalinnovationen sind.<sup>36</sup>

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Produktinnovationen. Produkte beinhalten alle materiellen und immateriellen Leistungen, die Kundenbedürfnisse befriedigen können.<sup>37</sup> Abhängig vom Kundennutzen können weite Produktkern, Produktäußeres sowie Zusatzleistungen unterschieden werden. Der Produktkern beinhaltet die Grundfunktionen des Produktes, während sich das Produktäußere auf die vom Kunden wahrnehmbare äußere Form bezieht. Zusatzleistungen sind Leistungsmerkmale und Dienstleistungen, die über die Grundfunktionen hinausgehen.<sup>38</sup> Da es für eine Innovation vor allem von Bedeutung ist, dass sie auch als neu wahrgenommen wird,<sup>39</sup> wird für den Begriff des „neuen Produkts“ die Definition von Kuhn verwendet: Als neues Produkt gilt „jedes Produkt, das von den Nachfragern als neues Produkt wahrgenommen wird.“<sup>40</sup>

Damit erfolgt für diese Arbeit eine Einschränkung hinsichtlich des Gegenstandsbereichs der Innovation, nicht jedoch bezüglich der anderen Differenzierungskriterien. Der Neuheitsgrad des Produktes und der

<sup>35</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 4.

<sup>36</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

<sup>37</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 53.

<sup>38</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 15.

<sup>39</sup> Vgl. Rogers (2003), S. 12.

<sup>40</sup> Kuhn (2007), S. 8.

Veränderungsumfang, sowie der Auslöser der Innovation bilden jedoch den Kontext für die Gestaltung der Markteinführung und stehen in direkter Verbindung mit den taktischen Markteinführungsentscheidungen.<sup>41</sup>

### 2.3 Markteinführungen als Teil des Innovationsprozesses

Bevor man sich mit den Aufgaben im Rahmen einer Markteinführung im Detail auseinandersetzt, ist es wichtig, deren Rolle im Kontext des Innovationsmanagements zu verstehen. Dafür wird zuerst geklärt, was unter einer Markteinführung verstanden wird, ehe näher auf Innovationsprozesse und die Bedeutung der Markteinführungsphase eingegangen wird.

Der Begriff der *Markteinführung* kann aus der Sicht von zwei Perspektiven definiert werden: aus Sicht der inhaltlichen und der zeitlichen Perspektive. Aus der inhaltlichen Perspektive kann die Markteinführung als Managementaufgabe angesehen werden.<sup>42</sup> Sie umfasst dabei alle strategischen und operativen Marketingentscheidungen und -planungen bezüglich der Realisierung eines angestrebten physischen Markteintrittszeitpunkts. Dafür ist die Umsetzung von kunden-, wettbewerbs- und unternehmensbezogenen Maßnahmen notwendig.<sup>43</sup> Die Markteinführungsstrategie beinhaltet all jene Marketingentscheidungen, die notwendig sind, um ein Produkt einem Zielmarkt vorzustellen und um erste Einnahmen aus dem Verkauf des neuen Produkts zu erzielen.<sup>44</sup>

Betrachtet man die Markteinführung aus der zeitlichen Perspektive, gibt es wiederum zwei mögliche Sichtweisen. Einerseits kann die Markteinführung als (letzte) Phase im Innovationsprozess angesehen werden, andererseits findet sie sich auch im Konzept des Produktlebenszyklus<sup>45</sup> als dessen erste Phase wieder. Diese beiden Sichtweisen sind in Abbildung 4 grafisch dargestellt.

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, bildet die Markteinführung den Übergang zwischen Produktentwicklung und Etablierung des Produktes am Markt. Von der Qualität der Markteinführung hängt viel ab. Sie beeinflusst unmittelbar die Dauer der Einführungsperiode und damit, ob ein möglicher Zeitvorsprung gegenüber der Konkurrenz realisiert werden kann, sowie in welchem Tempo und Ausmaß neue Problemlösungen von den Kunden akzeptiert werden. Somit ist sie direkt für die erfolgreiche Etablierung neuer Produkte am Markt verantwortlich. Hier entscheidet sich, ob das neue Produkt ein wirtschaftlicher Erfolg wird<sup>46</sup>. Insofern verwundert es nicht, dass die Markteinführung teilweise als die kritischste Phase des Innovationsprozesses bezeichnet wird.<sup>47</sup>

Je nachdem, ob die Markteinführung als Teil des Produktlebenszyklus oder als Teil des Innovationsprozesses verstanden wird, ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte für die Forschung. Wird die Markteinführung als Teil des Produktlebenszyklus angesehen, so liegt der Schwerpunkt auf dem Adoptions- und Diffusionsverhalten für die potentielle Zielgruppe, der Auswahl strategischer Geschäftsfel-

---

<sup>41</sup> Vgl. Hultink u. a. (1997), S. 250.

<sup>42</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 9.

<sup>43</sup> Vgl. Call (1997), S. 10.

<sup>44</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 547.

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 431.

<sup>46</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 425.

<sup>47</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 241.

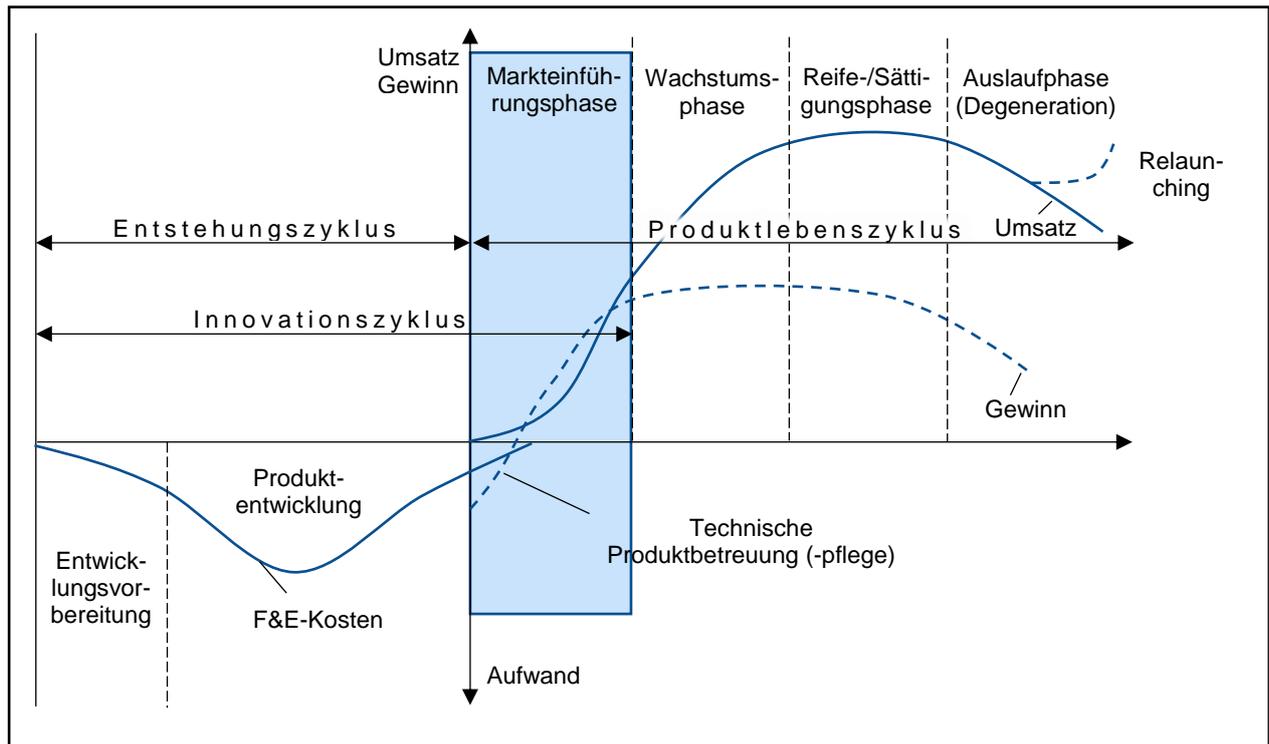


Abbildung 4: Markteinführung im Innovations- und Produktlebenszyklus, Quelle: Pleschak/Sabisch (1996), S.17 (leicht modifiziert).

der, der Wahl des Markteintrittszeitpunkts, sowie auf marketing-strategischen Entscheidungen, die im Lauf der Produktlebenszyklusphasen anfallen.<sup>48</sup>

Aus Sicht des Innovationsmanagements reicht die Markteinführung zeitlich vom Beginn der Vorbereitung für den Markteintritt bis zur erfolgreichen Etablierung des Produkts am Markt. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Vorbereitung des Markteintritts.<sup>49</sup> Dies beinhaltet strategische und taktische Markteinführungsentscheidungen und -aktivitäten, die im Vorfeld getroffen werden müssen und den Erfolg des Produktes erheblich beeinflussen<sup>50</sup>, sowie deren zeitlichen Ablauf<sup>51</sup>.

In dieser Arbeit wird die Markteinführung aus Sicht des Innovationsmanagements betrachtet und somit als Teil des Innovationsprozesses angesehen. Der Innovationsprozess besteht grundsätzlich aus mehreren Phasen, in der Literatur finden sich jedoch viele unterschiedliche Ansätze dazu. Um einen Überblick über die Phasen eines Innovationsprozesses zu geben, wird der SIKEM-Prozess (siehe Abbildung 5) als Beispiel für einen typischen Innovationsprozess in kompakter Form herangezogen.

Zu Beginn muss der Innovationsbedarf des Unternehmens erfasst und strategische Richtungen festgelegt werden.<sup>52</sup> Der Innovationsbedarf kann durch Situationsanalysen ermittelt werden. Dabei werden Probleme identifiziert und der Anstoß für die Suche nach einer Innovation geliefert. Im nächsten Schritt müssen gezielt Problemlösungsvorschläge (=Ideen) gewonnen und gesammelt werden. Dafür kommen Kreativitätswerkzeuge zum Einsatz. Nachdem eine Vielzahl an Ideen gesammelt wurde, müssen die

<sup>48</sup> Vgl. Call (1997), S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 256.

<sup>50</sup> Vgl. z.B. Guiltinan (1999), Hultink u. a. (1998), Hultink u. a. (2000), Di Benedetto (1999)

<sup>51</sup> Vgl. z.B. Call (1997), Lehtimäki (2012), Nagle (2005)

<sup>52</sup> Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft (2013), Onlinequelle [12.11.2016]



Abbildung 5: SIKEM-Innovationsprozess, Quelle: Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft (2013), Onlinequelle [12.11.2016].

erfolgsversprechenden Ideen herausgefiltert werden und schließlich entschieden werden, welche Ideen weiterverfolgt werden sollen. Dies geschieht in der Phase der Konzeptauswahl. Die ausgewählten Konzepte werden anschließend in die Praxis umgesetzt. Wenn die Lösung vollständig entwickelt ist, wird sie in den Markt eingeführt. Erst durch den letzten Schritt wird die Invention zur Innovation.<sup>53</sup>

Wie bereits erwähnt, gibt es in der Literatur viele verschiedene Innovationsprozessmodelle, die sich unter anderem durch die Anzahl der dargestellten Phasen und die Komplexität des Modells unterscheiden. Eine Gemeinsamkeit der meisten Modelle besteht jedoch darin, dass die Markteinführung jeweils die letzte Phase des Innovationsprozesses darstellt.<sup>54</sup> Weiters muss festgestellt werden, dass die Phasen nicht linear eine nach der anderen, sondern teilweise auch parallel ablaufen.<sup>55</sup> Für die Markteinführung bedeutet das, dass diesbezügliche Aktivitäten nicht erst mit Abschluss der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten beginnen, sondern teilweise bereits parallel dazu getätigt werden. Oftmals beginnen sie bereits während der Projektplanung.<sup>56</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Markteinführungen eine wichtige Phase des Innovationsprozesses darstellen, die den Übergang von Invention zu Innovation markiert. Hier zeigt sich, ob das neue Produkt ein Erfolg wird. Markteinführungen dürfen jedoch nicht als einzelnes Event angesehen werden, sondern müssen bereits parallel zu anderen Phasen des Innovationsprozesses gezielt vorbereitet werden. Welche Aktivitäten und Entscheidungen dies beinhaltet, wird in Kapitel 4 genauer beschrieben. Davor ist es jedoch wichtig den Kontext für Markteinführungen im Getränkemarkt zu verstehen. Deshalb wird zunächst der Getränkemarkt in Kapitel 3 im Detail analysiert.

---

<sup>53</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 231–234.

<sup>54</sup> Vgl. z.B. Cooper (2008), S. 215, Pleschak/Sabisch (1996), S. 24, Stern/Jaberg (2010), S. 18, Vahs/Brem (2015), S. 230.

<sup>55</sup> Vgl. z.B. Cooper (2008), S. 216.

<sup>56</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 26.

### 3 GETRÄNKEMARKT

In diesem Abschnitt soll ein Überblick über den Getränkemarkt gegeben werden, um die Rahmenbedingungen zu erläutern, mit denen Markteinführungen in dieser Branche konfrontiert sind. Nach der Abgrenzung des Marktes wird vor allem auf Charakteristika des Getränkemarkts eingegangen. Dabei wird die aktuelle Branchenlogik in Bezug auf die Ausprägungen der 4 Ps (product, price, place, promotion) dargestellt. Diese Vorgehensweise wurde in Hinblick auf die hohe Relevanz des Marketing-Mix für die Markteinführung gewählt. Die Gestaltung des Marketing-Mix für ein neues Produkt wird im Rahmen der taktischen Markteinführungsentscheidungen festgelegt (siehe Abschnitt 4.3). Deshalb ist es wichtig die Möglichkeiten für deren Gestaltung im jeweiligen Markt (in diesem Fall im Getränkemarkt) zu kennen. Im Anschluss folgt ein Abschnitt über die Innovationstätigkeit der Getränkebranche, in dem die Bedeutung von Markteinführungen im Getränkemarkt erörtert wird.

#### 3.1 Abgrenzung des Getränkemarkts

Ein Markt setzt sich einerseits aus den aktuellen und potentiellen Nachfragern zusammen, die eine bestimmte Leistung nachfragen. Andererseits beinhaltet der Markt auch die aktuellen und potentiellen Anbieter eben dieser Leistungen, sowie die Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern.<sup>57</sup>

Zur Marktabgrenzung können zeitliche, räumliche und sachliche Kriterien herangezogen werden. Zeitlich wird für diese Arbeit keine Einschränkung getroffen, räumlich wird, wo möglich, auf den österreichischen Getränkemarkt Bezug genommen. Am wichtigsten jedoch ist die sachliche Abgrenzung. Diese soll nicht über das Produkt erfolgen, sondern sich auf das zugrundeliegende Kundenbedürfnis beziehen, um auch Substitutionsprodukte zu berücksichtigen.<sup>58</sup>

Hinsichtlich der Produktkategorie Getränke gibt es zwei mögliche zugrundeliegende Grundbedürfnisse. Einerseits ist dies das Grundbedürfnis nach Flüssigkeit um Durst zu stillen. Andererseits kann der Kunde ein Bedürfnis nach Stoffen haben, die in der Flüssigkeit enthalten sind. Weiters kann beim Konsum von Getränken auch der Genuss im Vordergrund stehen.<sup>59</sup> *Getränke* können somit als flüssige Lebensmittel, die zum Trinken aufbereitet wurden, definiert werden. Entsprechend dem dahinterstehenden Grundbedürfnis besteht ihre wichtigste Funktion darin den menschlichen Flüssigkeitsbedarf zu decken und wichtige Stoffwechselforgänge im Körper zu ermöglichen. Unter den Begriff Getränke fallen sowohl Heiß- als auch Kaltgetränke. Milch wird aufgrund ihres hohen Nährstoffgehalts nicht als Getränk, sondern als Nährflüssigkeit angesehen.<sup>60</sup>

Zusammengefasst, beinhaltet der Getränkemarkt also sämtliche Anbieter von und Nachfrager nach Flüssigkeiten, die zum Trinken für den Menschen aufbereitet wurden.

---

<sup>57</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 45.

<sup>58</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 50.

<sup>59</sup> Vgl. Swiss Brand Experts (2004), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>60</sup> Vgl. Massholder (2014), Onlinequelle [03.11.2016].

## 3.2 Charakteristika des Getränkemarkts

Nachdem zuvor erläutert wurde, wie der Getränkemarkt abgegrenzt werden kann, wird in diesem Abschnitt auf seine Charakteristika näher eingegangen. Dabei werden zunächst unterschiedliche Produktkategorien, und die Rolle des Branding, sowie Absatz- und Umsatzentwicklung dargestellt. Darauf folgt eine Darstellung der üblichen Distributionskanäle, sowie Maßnahmen der Kommunikationspolitik, die im Getränkemarkt zum Einsatz kommen.

### 3.2.1 Produktkategorien und Branding

#### Produktkategorien

Um eine Unterteilung der Getränke in verschiedene Produktkategorien vorzunehmen, wird die österreichische Warengruppenklassifikation von ECR (Efficient Consumer Response Initiative) herangezogen.<sup>61</sup> ECR ist ein internationaler Zusammenschluss von Handels- und Herstellerunternehmen. Die österreichische ECR Warengruppenklassifikation dient dem Zweck, dass in Industrie, Marktforschung und Presse dieselben Warengruppen verwendet werden.<sup>62</sup> Eine Übersicht über die wichtigsten Getränkekategorien ist in Abbildung 6 gegeben.

Der Getränkemarkt wird grob in alkoholfreie und alkoholhaltige Getränke unterteilt. Laut ECR wird bei den alkoholfreien Getränken (AfG) zusätzlich zwischen Fertiggetränken, Nichtfertiggetränken und Heißgetränken unterschieden. Unter die alkoholfreien Fertiggetränke fallen kohlenensäurehaltige Limonaden, wie Cola, Zitronenlimonade etc., Fruchtsäfte und Fruchtnektare, Gemüsesäfte, Wasser und AfG auf Teebasis (Eistee). Weiters werden stille Getränke zu dieser Kategorie gezählt. Darunter werden wasserhaltige Getränke ohne Kohlensäure mit einem Saftgehalt bis zu 24 Prozent verstanden. Auch Energy Drinks inklusive One-Shots, sowie isotonische Getränke inklusive Pulver und Tabs, die im Zusammenhang mit Sport verwendet werden, werden zu dieser Kategorie gezählt. Fertig zubereiteter

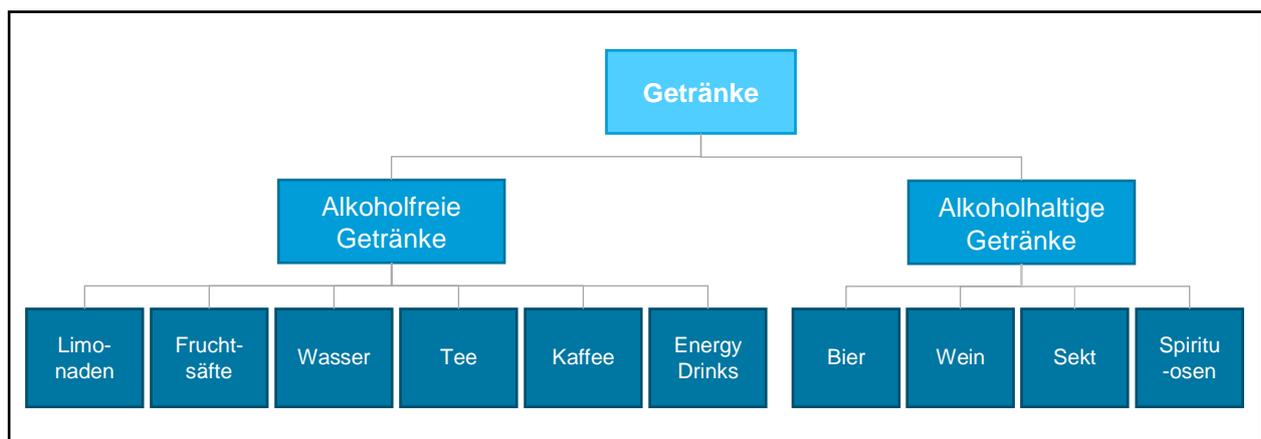


Abbildung 6: Produktkategorien im Getränkemarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>61</sup> Vgl. ECR Austria (2016a), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>62</sup> Vgl. ECR Austria (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

Kaffee in der Form von Eiskaffee fällt ebenfalls unter die alkoholfreien Fertiggetränke. Die Kategorie der alkoholfreien Nichtfertiggetränke umfasst Sirupe, sowie Pulver und Tabs inklusive der Sportgetränke. Alkoholfreie Heißgetränke sind ebenfalls nicht trinkfertig und werden generell ohne Flüssigkeit verkauft. In diese Kategorie gehören Kaffee, Tee und Kakao. Im Gegensatz zu Milch werden Mischungen mit Milch, wie zum Beispiel Kakao, sehr wohl zu den Getränken gezählt.

Im Bereich der alkoholischen Getränke wird zwischen Bier, Wein, Sparkling Wines (Sekt) und Spirituosen unterschieden. Die Biere werden wiederum in traditionelle Biere, gering-alkoholische Biere, Weizenbier und Biermischgetränke eingeteilt. Traditionelle Biere werden nach dem Grad der Stammwürze weiter unterschieden. Beim Wein wird zunächst zwischen Wein aus Trauben und Obstwein unterschieden. Wein aus Trauben wird weiter in Weißwein, Rotwein und Roséwein unterteilt. Sparkling Wines umfassen Sekt, Champagner, Frizzante und Fruchtschaumweine. Bei den Spirituosen wird zwischen Bränden und Likören unterschieden. Zu ersteren gehören zum Beispiel Cognac, Wodka, Whiskey und Schnaps.

#### **Branding**

Nahezu alle genannten Produktkategorien des Getränkemarkts haben mit einem starken Wettbewerbsdruck in einem gesättigten Markt und enormem Preisdruck zu kämpfen. In diesem Umfeld kommt Marken eine besondere Bedeutung zu. Weiters gaben in einer 2015 in Österreich durchgeführten Studie 65 Prozent der Befragten an, dass sie im Bereich Lebensmittel und Getränke Lieblingsmarken haben, die sie immer wieder kaufen. Von sechs abgefragten Kategorien war Lebensmittel und Getränke damit der Bereich für den die Befragten die höchste Markenaffinität äußerten.<sup>63</sup> Dies unterstreicht die große Bedeutung von Marken für den Getränkemarkt.

Eine starke Marke ermöglicht es Getränkeherstellern hervorzustechen und auf einem schwierigen Markt langfristig zu bestehen. Dennoch wird kritisiert, dass viele Getränkehersteller ihre Markenführung nur oberflächlich betreiben und meinen, Werbung und Verpackung seien ausreichend.<sup>64</sup> Dazukommt, dass viele Unternehmen einfach mit den aktuellen Trends mitschwimmen, unabhängig davon, ob das überhaupt zur Marke passt. Wenn ein neues Getränk in den Markt eingeführt wird, sollte jedoch nicht nur das Produkt von der Stärke der Marke profitieren, das Produkt sollte umgekehrt auch die Marke stärken. Ansonsten verliert die Marke schnell an Kraft. Um das zu erreichen muss das neue Produkt in allen Leistungsbereichen (Marketing-Mix) an die bestehende Marke anknüpfen.<sup>65</sup>

Im Rahmen der Markengestaltung kommt der Verpackung im Getränkemarkt eine besondere Bedeutung zu, da sie Produkteigenschaften direkt über die Optik und Haptik kommuniziert und der Konsument das Produkt anhand der Verpackung beurteilt. Für bestimmte Produkte werden bestimmte Verpackungsmaterialien erwartet. Für Bier und Wein zum Beispiel würde eine etwaige Substitution der Glasflaschen durch Kunststoff- oder Kartonverpackungen erhebliche Schwierigkeiten mit der Kundenakzeptanz mit sich bringen.<sup>66</sup> Generell werden Getränkeverpackungen aus Glas, Metall (Dosen),

---

<sup>63</sup> Vgl. MindTake (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>64</sup> Vgl. Koch (2013), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>65</sup> Vgl. Swiss Brand Experts (2004), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>66</sup> Vgl. Linxweiler (2005), S. 256.

Kunststoff (PET) und Verbundkarton (z.B. Tetra Pak) gefertigt. Teilweise werden Mehrwegverpackungen verwendet. 2013 lag die Mehrwegquote im österreichischen Getränkemarkt bei 21,9 Prozent. Vor allem Bier wird mehrheitlich in Mehrwegglasflaschen verkauft. Auch ein geringerer Teil des verkauften Mineralwassers kommt in Mehrwegflaschen.<sup>67</sup>

Je nach Material kann auch die Form der Verpackung zur Differenzierung genutzt werden. Die Coca-Cola-Flasche ist das wohl bekannteste Beispiel für den Einsatz der Form der Verpackung als Markenelement. Eine weitere Getränkemarke, die die Flaschenform gezielt als Markenelement einsetzt, ist Absolut Vodka. Des Weiteren ist auch die Farbwahl ein wesentliches Element der Markengestaltung. Das betrifft einerseits die Wahl der Corporate Brand Colour, also die Farbe der Dachmarke, wie zum Beispiel das bekannte Coca-Cola-Rot oder Jägermeister-Orange. Andererseits können zusätzlich zur Farbe der Dachmarke Sortenfarben zur Erkennung unterschiedlicher Produktsorten verwendet werden. Die Herausforderung dabei ist, dass sich die Sortenfarben mit der Farbe der Dachmarke verbinden lassen, ohne, dass sich diese gegenseitig aufheben oder irritieren.<sup>68</sup>

### 3.2.2 Konsum, Absatzmengen und Preise

Die österreichischen Getränkehersteller erwirtschaften jährlich Erlöse von rund 5,5 Milliarden Euro.<sup>69</sup> Die privaten Haushalte gaben 2015 1,96 Milliarden Euro für alkoholfreie Getränke<sup>70</sup> und 2,38 Milliarden Euro für alkoholische Getränke<sup>71</sup> aus. Generell sind beide Segmente in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen (siehe Abbildung 7). Die Getränkebranche in Österreich ist in den letzten Jahren schneller gewachsen als die Lebensmittelindustrie, allerdings ist sie dennoch keine Wachstumssparte, da die Märkte

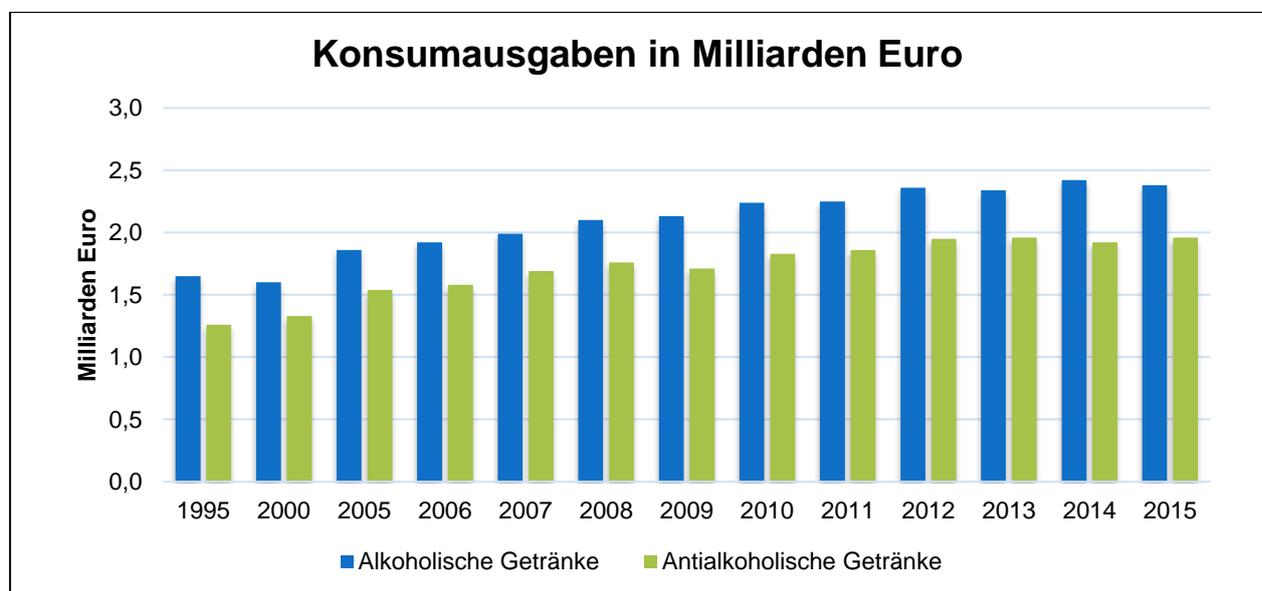


Abbildung 7: Konsumausgaben der privaten Haushalte in Österreich für alkoholische und alkoholfreie Getränke, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Statistik Austria (2016a), Onlinequelle [03.11.2016], Statistik Austria (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>67</sup> Vgl. WKO (2014), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>68</sup> Vgl. Linxweiler (2005), S. 256–259.

<sup>69</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2015), S. 19, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>70</sup> Vgl. Statistik Austria (2016a), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>71</sup> Vgl. Statistik Austria (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

im Getränkesektor vielfach gesättigt sind. Nennenswerte Nachfragezuwächse können nur über Produktinnovationen generiert werden.<sup>72</sup>

Wenn man den Getränkekonsum in Österreich näher betrachtet, fällt der hohe Bierkonsum pro Kopf auf. Im Jahr 2014 wurden in Österreich pro Kopf 105 Liter Bier getrunken. Damit gehört Österreich zu den europäischen Ländern mit dem höchsten Pro-Kopf-Verbrauch an Bier.<sup>73</sup> Im Jahr trinkt ein durchschnittlicher Österreicher auch 31 Liter Wein. Im Bereich der AfG werden pro Jahr und Kopf 91 Liter Mineralwasser, 84 Liter Limonade und 27 Liter Fruchtsaft konsumiert (siehe Abbildung 8).<sup>74</sup>

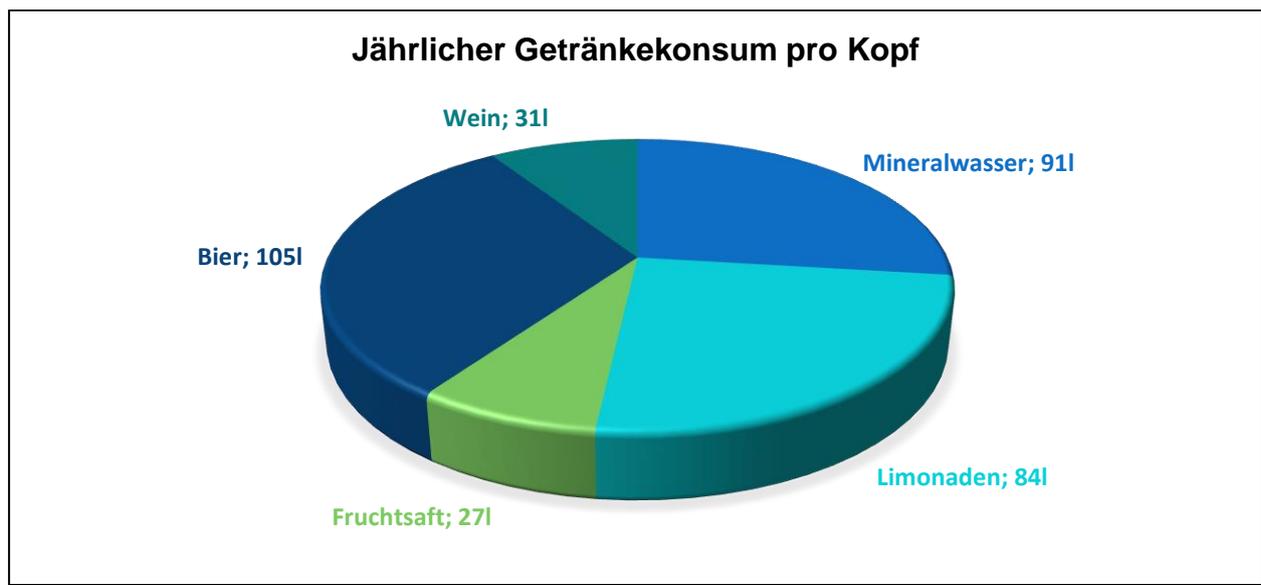


Abbildung 8: Getränkekonsum in Österreich pro Kopf in Liter im Jahr 2014, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf UniCredit Bank Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

Des Weiteren sind nicht nur die Konsummengen in den verschiedenen Produktkategorien von Interesse, sondern auch die Entwicklung der Absatzmengen im Laufe der letzten Jahre. Der hohe Bierkonsum spiegelt sich auch in den Absatzmengen wider, wie in Abbildung 9 ersichtlich ist. 2015 waren es 8,98 Millionen Hektoliter. Allerdings ist der Bierverbrauch leicht rückläufig. In den Jahren 2011 bis 2013 wurden noch über 9 Millionen Hektoliter Bier abgesetzt.<sup>75</sup> Der Weinabsatz pendelt seit Jahren rund um 2,5 Millionen Hektoliter.<sup>76</sup> Österreichs Weinproduzenten erzielen dennoch kontinuierliche Umsatzzuwächse, weil sie dank steigender Qualität höhere Preise verlangen können und mit ihren Produkten vor allem im Export erfolgreich sind.<sup>77</sup> Der Absatz von Mineralwasser hat von 2009 bis 2013 ein kontinuierliches Wachstum erfahren und erreichte seinen Höchststand 2013 bei 7,7 Millionen Hektoliter. 2014 musste jedoch ein relativ drastischer Rückgang hingenommen werden. 2015 nahm der Absatz wieder zu, erreichte jedoch nicht mehr das Niveau von den Jahren vor 2014.<sup>78</sup> Der Absatz von Limonade bewegt sich auf einem ähnlichen Niveau wie der von Mineralwasser. Der bisherige Höchststand wurde 2012 mit einer Absatzmenge von circa

<sup>72</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2015), S. 19, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>73</sup> Vgl. Verband der Brauereien Österreichs (2016), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>74</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>75</sup> Vgl. Verband der Brauereien Österreichs (2016), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>76</sup> Vgl. Statistik Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>77</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>78</sup> Vgl. Fachverband der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (2016), Onlinequelle [03.11.2016].

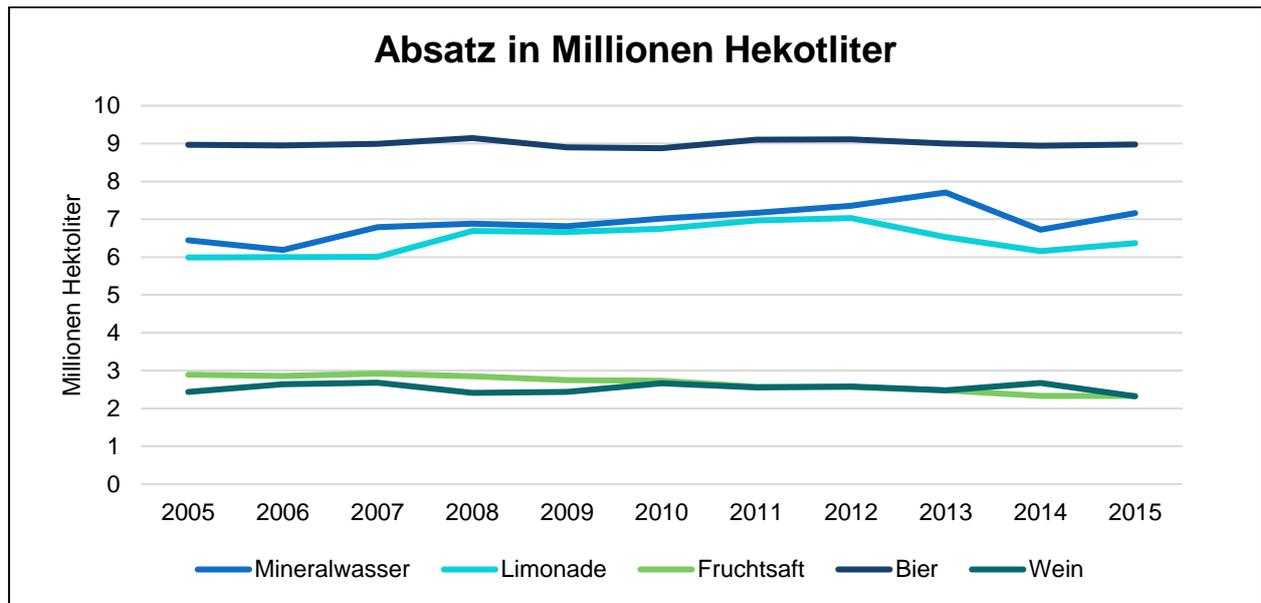


Abbildung 9: Absatzmengen unterschiedlicher Getränke in Österreich in Millionen Hektoliter, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Fachverband der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (2016), Onlinequelle [03.11.2016]; Statistik Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016]; Verband der Brauereien Österreichs (2016), Onlinequelle [03.11.2016]; Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016a), Onlinequelle [03.11.2016]; Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

7 Millionen Hektolitern erreicht. In den Jahren darauf gingen die Absatzmengen aber deutlich zurück. 2015 konnte wieder eine leichte Steigerung der Absatzzahlen von Limonade verzeichnet werden.<sup>79</sup> Bei Fruchtsaft gehen die Absatzmengen schon länger zurück. Der Höchststand von 2,92 Millionen Hektolitern wurde bereits 2007 erreicht. Von da an gingen die Absatzmengen Jahr für Jahr zurück und lagen 2015 bei 2,33 Millionen Hektolitern.<sup>80</sup> Alles in allem verdeutlicht die Betrachtung der Absatzmengenentwicklung, dass es sich bei Getränkemarkten um gesättigte Märkte handelt, für die es kaum Wachstumschancen gibt. Dies verwundert wenig angesichts der Tatsache, dass der theoretische Flüssigkeitsbedarf der Menschen in Westeuropa bereits zu mindestens 90 Prozent mit industriell erzeugten Getränken gedeckt wird.<sup>81</sup>

Dass die Konsumausgaben für Getränke trotz stagnierender Absatzmengen kontinuierlich leicht gestiegen sind (vgl. Abbildung 7), kann auf gestiegene Preise zurückgeführt werden. Generell sind die Preissteigerungen für Lebensmittel und Getränke in Österreich in den letzten Jahren über der Inflationsrate gelegen. Während der Gesamtindex im Zeitraum von 2010 bis 2015 um 10,7 Prozent gestiegen ist, machte die Steigerung bei Nahrungsmitteln und alkoholfreien Getränken 14,4 Prozent aus. Die Preise für alkoholische Getränke und Tabak sind sogar noch stärker gestiegen. Im selben Zeitraum waren es 18,2 Prozent.<sup>82</sup>

Generell ist das Preisniveau für Lebensmittel und Getränke in Österreich hoch. Im Vergleich zum EU-Durchschnitt kosten Lebensmittel und Getränke in Österreich um 24 Prozent mehr.<sup>83</sup> Wenn man im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel die Preise für einzelne Getränkegruppen betrachtet, können

<sup>79</sup> Vgl. Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>80</sup> Vgl. Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016a), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>81</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>82</sup> Vgl. Statistik Austria (2016c), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>83</sup> Vgl. Kurier (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

weitere deutliche Unterschiede zwischen Markenprodukten<sup>84</sup> und dem jeweils günstigsten Produkt einer Kategorie<sup>85</sup> festgestellt werden: Markenmineralwasser kostete 2015 im Schnitt 42 Cent pro Liter<sup>86</sup>, das günstigste Mineralwasser kostet 2016 im Schnitt lediglich 17 Cent. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Orangensaft und Cola-Getränken. Markenorangensaft kostet 2016 durchschnittlich 1,69 Euro pro Liter, während der günstigste Orangensaft um nur 89 Cent pro Liter erhältlich ist. Für einen Liter Markencola muss man 1,45 Euro bezahlen, während man das günstigste Cola bereits um 25 Cent je Liter erhält. Zusammengefasst bedeutet das, dass Markenartikel deutlich höhere Preise am Markt erzielen. Dies unterstreicht erneut die große Bedeutung von starken Marken für die Getränkebranche.

### 3.2.3 Distributionskanäle

Es gibt unterschiedliche Distributionskanäle, über die Getränke vertrieben werden können. Die wichtigsten sind der Lebensmitteleinzelhandel, der Großhandel, sowie die Gastronomie. 2014 umfasste der Lebensmitteleinzelhandel in Österreich 5.533 Geschäftslokale. Die Anzahl der Geschäfte ist in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Allerdings wird pro Geschäftslokal mehr umgesetzt, weshalb der gesamte Branchenumsatz in den letzten Jahren stets gestiegen ist und 2014 18,8 Milliarden Euro erreichte.<sup>87</sup> Der österreichische Lebensmitteleinzelhandel konzentriert sich auf drei Unternehmen – REWE, Spar und Hofer. Gemeinsam brachten sie es 2015 auf einen Marktanteil von 84,8 Prozent. Davon gehen 34,2 Prozent an REWE, 30,3 Prozent an Spar und 20,3 Prozent an Hofer. Der Rest verteilt sich auf Markant mit Pfeiffer (6,7 Prozent) und Lidl (4,1 Prozent), sowie weitere kleinere Lebensmitteleinzelhändler (siehe Abbildung 10).<sup>88</sup>



Abbildung 10: Marktanteile der wichtigsten Lebensmitteleinzelhändler in Österreich 2015, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Cash/Nielsen (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>84</sup> Vgl. Arbeiterkammer Wien (2016a), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>85</sup> Vgl. Arbeiterkammer Wien (2016b), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>86</sup> Vgl. Arbeiterkammer Wien (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>87</sup> Vgl. Nielsen (2015), S. 9, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>88</sup> Vgl. Cash/Nielsen (2015), Onlinequelle [03.11.2016].

Aufgrund der hohen Handelskonzentration im Lebensmitteleinzelhandel haben die Big Player eine starke Verhandlungsposition gegenüber ihren Lieferanten, was sich in den Lieferbedingungen und Preisabschlägen niederschlägt.<sup>89</sup> Die Getränkehersteller sind jedoch auf den Lebensmitteleinzelhandel angewiesen, da er für viele Getränke der wichtigste Absatzkanal ist. Eine gute Verhandlungsposition haben lediglich einige Markenartikel, die sogenannte „Must-have“-Artikel sind und jeder Vollsortimenter im Angebot haben muss.<sup>90</sup>

Ein weiterer möglicher Vertriebskanal für Getränke sind Großhändler. In Österreich gibt es rund 2.260 Großhandelsbetriebe für Nahrungsmittel und Getränke, die 2012 einen Branchenumsatz von 16,3 Milliarden Euro erwirtschafteten. Der Nahrungs- und Getränkegroßhandel verliert allerdings Anteile im traditionellen Inlandsgeschäft. Einerseits liegt das an der schwachen Umsatzentwicklung der Nahrungsmittel- und Getränkefach Einzelhändler, die sich auf einzelne Nahrungsmittel spezialisiert haben. Andererseits verliert der Großhandel sukzessive die lukrativen Tankstellenshops an den Lebensmitteleinzelhandel. Diese Verluste konnte der Großhandel bisher jedoch durch vermehrten Außenhandel abfangen. Außerdem profitiert der Großhandel als Gastronomielieferant von den gestiegenen Konsumausgaben in den Gaststätten. Der Großhandel bleibt also weiterhin ein wichtiger Absatzkanal für Getränke.<sup>91</sup>

Wie bereits erwähnt, ist auch die Gastronomie ein bedeutender Vertriebskanal für Getränke. Sie umfasst einerseits die klassische Gastronomie, wie Restaurants, Cafés, Gasthäuser etc., andererseits gehören auch Herbergen, Hotels, Campingplätze sowie Krankenhäuser, Altersheime, Mensen usw. zu diesem Bereich.<sup>92</sup> In Österreich gibt es zwischen 30.000 und 40.000 bewirtschaftete Gastronomiebetriebe. Insgesamt werden rund 16 Milliarden Euro für „Außer-Haus-Essen“ umgesetzt. Das bedeutet, dass 9 Prozent des Konsumbudgets der österreichischen privaten Haushalte für Mahlzeiten außer Haus ausgegeben wird, was die Gastronomie zu einem attraktiven Vertriebskanal für Getränke macht.<sup>93</sup> Allerdings wird die Gastronomie vielfach von Großhändlern beliefert, die sich unter anderem auf die Gastronomie spezialisiert haben. Die Marktkonzentration ist auch hier sehr hoch: Die sechs Großhändler AGM, KASTNER, Kiennast, METRO, Pfeiffer und Wedl erreichen zusammen einen Marktanteil von über 75 Prozent und vereinen über 90 Prozent aller Abholumsätze auf sich.<sup>94</sup> Teilweise ist es für Getränkehersteller also möglicherweise einfacher die Gastronomie über Großhändler zu erreichen.

Einen alternativen Vertriebsweg können Online-Shops darstellen, allerdings werden zurzeit in Österreich noch sehr wenig Lebensmittel online gekauft. Die Umsatzzuwächse sind jedoch enorm, weshalb der Online-Vertrieb von Getränken in Zukunft durchaus an Bedeutung gewinnen könnte.<sup>95</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Lebensmitteleinzelhandel der wichtigste Vertriebskanal für den Großteil der Getränke ist. Besondere Bedeutung hat dieser Vertriebskanal für alkoholfreie

---

<sup>89</sup> Vgl. Ronge/Lahodny (2014), S. 120, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>90</sup> Vgl. Bundeswettbewerbsbehörde Österreich (2007), S. 13, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>91</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2013a), S. 9, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>92</sup> Vgl. Gastro-Data (2016), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>93</sup> Vgl. UniCredit Bank Austria (2013b), S. 15, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>94</sup> Vgl. Gastro-Data (2016), Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>95</sup> Vgl. Ronge/Lahodny (2014), S. 119, Onlinequelle [03.11.2016].

Getränke. An zweiter Stelle steht hier die Gastronomie.<sup>96</sup> Mineralwasser wird zu 20 Prozent in der Gastronomie abgesetzt, 80 Prozent sind dem Lebensmittelhandel (Einzelhandel und Großhandel) zuzuordnen. Bier ist weniger von einem Vertriebskanal abhängig, da die Gastronomie beim Verkauf von Bier eine größere Rolle spielt. 30 Prozent werden dabei über die Gastronomie abgesetzt, 68 Prozent über den Lebensmittelhandel und 2 Prozent über Direktverkäufe an Endverbraucher.<sup>97</sup>

#### 3.2.4 Kommunikationspolitik

Die wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik für Getränke sind Werbung und Verkaufsförderung. Werbung umfasst die Kommunikation mit der Zielgruppe über Massenmedien. Die wichtigsten Medien, die in diese Kategorie fallen, sind das Fernsehen, Radio, Internet, sowie der Printsektor mit Zeitungen, Zeitschriften und Plakaten.<sup>98</sup> Unter Verkaufsförderung werden zeitlich beschränkte Maßnahmen verstanden, die einen Anreiz (zum Kauf) bieten sollen und Aktionscharakter haben. Dabei wird zwischen Maßnahmen unterschieden, die sich an das Verkaufspersonal, den Handel oder den Konsumenten richten. Für Getränke sind vor allem konsumentenorientierte Verkaufsförderungsmaßnahmen interessant. Dazu gehören unter anderem Warenproben, Gutscheine, Rabatte, Sonderaktionen, Gewinnspiele, Preisausschreiben und Garantien.<sup>99</sup>

Dass Werbung ein sehr wichtiges Kommunikationsinstrument für Getränke ist, zeigt sich an den Werbeausgaben in diesem Sektor. In den ersten fünf Monaten wurden 2013 33,9 Millionen Euro für Getränkewerbung in Österreich ausgegeben. Aufgerechnet auf das gesamte Jahr ergäbe das jährliche Werbeaufwendungen für Getränke von über 81 Millionen Euro.<sup>100</sup> Von 2013 auf 2014 sind die Werbeausgaben für Getränke enorm gestiegen, konkret um 17 Millionen Euro.<sup>101</sup> Bier wird besonders intensiv beworben. Im Jahr 2014 stiegen die Werbeaufwendungen für Bier um 5,6 Millionen Euro im Vergleich zu 2013 auf insgesamt 25,2 Millionen Euro.<sup>102</sup>

Vor allem bei der Einführung neuer Getränke kommt der Werbung eine besondere Bedeutung zu, da die potentiellen Käufer das Produkt erst kennenlernen müssen und sich deshalb über die Kommunikation ein Bild von dem zu erwartenden Geschmack machen. Es ist insofern also nicht nur wichtig, dass die Werbung Aufmerksamkeit erregt und bei den potentiellen Kunden ankommt, sondern, dass sie auch den tatsächlichen Geschmack kommuniziert. Gelingt das nicht, werden bei den Kunden falsche Erwartungen geschürt, was bedeuten kann, dass die falsche Zielgruppe angesprochen wird und die Vermarktungsziele letztendlich nicht erreicht werden. Bei einer Untersuchung, bei der ein Werbemitteltest mit einer Verkostung kombiniert wurde, bemängelten Kunden zum Beispiel, dass das Getränk nicht so schmeckt, wie erwartet, oder nicht in die Kategorie (z.B. Wellnessgetränk) passt, für die geworben wurde.<sup>103</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Bundeswettbewerbsbehörde Österreich (2007), S. 13, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>97</sup> Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015), S. 43, Onlinequelle [03.11.2016].

<sup>98</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 589.

<sup>99</sup> Vgl. Kotler/Keller (2012), S. 541 ff.

<sup>100</sup> Vgl. FOCUS Marketing Research (2013), S. 7, Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>101</sup> Vgl. FOCUS Marketing Research (2015), S. 9, Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>102</sup> Vgl. Verband der Brauereien Österreichs (2015), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>103</sup> Vgl. FOCUS Marketing Research (2016), Onlinequelle [07.11.2016].

Bei der Werbung für alkoholische Getränke sind weiters ein paar Richtlinien zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist es erlaubt für alkoholische Getränke zu werben, es gibt jedoch gesetzliche Beschränkungen für TV- und Radiowerbung. Laut dem Ethikkodex des Österreichischen Werberats, muss Werbung für alkoholische Getränke generell so gestaltet sein, dass sie weder zu übermäßigem Konsum anreizt, noch den Eindruck erweckt Alkoholkonsum hätte therapeutische Wirkungen. Alkohol soll in der Werbung nicht verharmlost werden und vor allem darf die Werbung nicht an Kinder gerichtet sein.<sup>104</sup>

Wie bereits erwähnt, ist die Verkaufsförderung das zweite wichtige Instrument der Kommunikationspolitik für Getränke. Auch in die Verkaufsförderung wird kräftig investiert. 2014 wurden in Österreich 15,9 Millionen Euro für Promotionsaktivitäten für alkoholfreie Getränke aufgewendet.<sup>105</sup> Angesichts der Tatsache, dass in einem einzigen Supermarkt rund 10.000 Produkte angeboten werden und viele demselben Segment angehören, ist es wichtig am Point-of-Sale aufzufallen. Es geht vor allem darum, die ca. 70 Prozent der Verbraucher, die nicht immer dieselbe Marke, sondern eher impulsiv kaufen, von sich zu überzeugen. Verkaufsfördernde Maßnahmen sind oftmals erforderlich, damit der Kunde das Produkt bei der großen Auswahl überhaupt wahrnimmt. Das können zum Beispiel Sonderplatzierungen, Displays oder Plakate sein, die beispielsweise Preispromotionen ankündigen. Besonders hoch ist die Wirkung von „Personal Promotion“, wenn also persönlicher Kontakt stattfindet. Das ist zum Beispiel bei Probier-Aktionen oder Gewinnspielen vor Ort der Fall. Ein günstiges Mittel der Verkaufsförderung von Getränken ist auch die Bereitstellung von individuell gebrandeten Kühlschränken. Das hat nicht nur den Vorteil, dass sich gekühlte Getränke besser verkaufen, man hat dadurch auch eine kontinuierliche Werbefläche gewonnen. Ein großer Vorteil von verkaufsfördernden Maßnahmen ist auch, dass sie eine wesentlich höhere Wahrscheinlichkeit haben wahrgenommen zu werden und als weniger störend empfunden werden als Massenmedien. Besonders effizient wirkt Verkaufsförderung am Point-of-Sale, wenn sie mit Werbemaßnahmen verknüpft wird.<sup>106</sup>

### 3.3 Innovationen im Getränkemarkt

Nachdem Charakteristika des Getränkemarkts bezüglich Produkte, Konsum, Vertriebskanäle und Kommunikation besprochen wurden, soll nun auf die Innovationstätigkeit im Getränkemarkt eingegangen werden.

In Österreich waren in den Jahren 2012 bis 2014 52,6 Prozent der Unternehmen der Nahrungs- und Getränkeindustrie innovationsaktiv. Das bedeutet, dass sie Produkt-, Prozess-, Marketinginnovationen oder organisatorische Innovationen hervorbrachten oder laufende Innovationsaktivitäten haben. Damit liegt die Branche unter dem österreichischen Durchschnitt. Insgesamt lag die Innovatorenquote in diesem Zeitraum bei 59,5 Prozent der österreichischen Unternehmen.<sup>107</sup> 20,5 Prozent der Unternehmen der Nahrungs- und Getränkeindustrie brachten zwischen 2012 und 2014 Produktinnovationen hervor, wobei 12,6 Prozent Marktneuheiten einführten. Auch in puncto Produktinnovationen lag der Branchenwert unter

---

<sup>104</sup> Vgl. WKO (2016), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>105</sup> Vgl. Medianet (2015), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>106</sup> Vgl. Nünning (2014), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>107</sup> Vgl. Statistik Austria (2016d), Onlinequelle [07.11.2016].

dem Österreichdurchschnitt von 30,8 Prozent.<sup>108</sup> Auch bei Prozessinnovationen und organisatorischen Innovationen gab es einen deutlichen Unterschied zwischen Österreichdurchschnitt und Nahrungs- und Getränkeindustrie. 26 Prozent der Unternehmen der Nahrungs- und Getränkebranche erarbeiteten Prozessinnovationen (Österreichschnitt 32,8 Prozent)<sup>109</sup> und 25,1 Prozent organisatorische Innovationen (Österreichschnitt 37,3 Prozent)<sup>110</sup>. Nur bei den Marketinginnovationen zeigt sich ein anderes Bild. 35 Prozent der Unternehmen der Nahrungs- und Getränkeindustrie haben Marketinginnovationen umgesetzt. Damit liegt die Branche über dem österreichischen Durchschnitt von 29,8 Prozent. Hauptsächlich ist die Differenz auf den wesentlich über dem Durchschnitt liegenden Anteil an Innovationen, die eine Veränderung des ästhetischen Designs oder der Verpackung mit sich brachten, zurückzuführen.<sup>111</sup>

Neben der Innovatorenquote spielt auch die Innovationsintensität eine Rolle, die am Anteil der Innovationsausgaben am Umsatz gemessen wird. Auch die Innovationsintensität der Nahrungsmittel- und Getränkebranche liegt deutlich unter dem branchenübergreifenden Wert. Während in dieser Branche rund 0,9 Prozent des Umsatzes in Innovationsaktivitäten investiert wurden, waren es branchenübergreifend rund 1,7 Prozent. Betrachtet man nur die Ausgaben für Forschung und Entwicklung waren es nur knapp 0,3 Prozent im Vergleich zu rund 1,2 Prozent branchenübergreifend. Die Getränkeindustrie im Speziellen gab 2009 2,7 Millionen Euro für Forschung und Entwicklung aus.<sup>112</sup>

Den relativ niedrigen Ausgaben für Forschung und Entwicklung steht eine hohe Anzahl an neuen Produkten gegenüber (vgl. Abschnitt 1.1, Abbildung 1). Eine Erklärung dafür ist, dass Innovationen im Getränkemarkt vorwiegend inkrementeller Natur sind und technologische Möglichkeiten vielfach von anderen Sektoren des verarbeitenden Gewerbes übernommen werden können und nicht selbst erforscht werden müssen. Die Getränkeindustrie profitiert also von Innovationen im Bereich des Maschinenbaus, der Verpackungs- und der chemischen Industrie. Insofern sagt die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung nur wenig über die Innovationsaktivitäten der Getränkebranche aus.<sup>113</sup>

Weiters lässt sich die Tatsache, dass es sich bei den Innovationen im Getränkemarkt hauptsächlich um inkrementelle Innovationen handelt, auf die Kundenanforderungen zurückführen. Die Kunden wollen zwar neue Produkte, sie sollen aber möglichst an schon bekannte Produkte anknüpfen. Etwas gänzlich Neues auszuprobieren, ist vielen zu riskant. Nur in engen Bereichen werden auch radikalere Innovationen akzeptiert. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn es um Gesundheits- oder Convenience-Aspekte geht. Um das Marktrisiko zu vermindern, bringen Unternehmen daher meist neue Produkte auf den Markt, die sich nur wenig von bestehenden Produkten unterscheiden.<sup>114</sup>

Die Getränkebranche ist also durchaus innovativ, auch wenn die Entwicklung in kleinen Schritten erfolgt. Nun ist es weiters von Interesse auf welche Bereiche die meisten Innovationsaktivitäten fallen. In Abbildung 11 ist der Anteil der Innovationen verschiedener Produktkategorien an den gesamten Innovationen der

---

<sup>108</sup> Vgl. Statistik Austria (2016e), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>109</sup> Vgl. Statistik Austria (2016f), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>110</sup> Vgl. Statistik Austria (2016g), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>111</sup> Vgl. Statistik Austria (2016h), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>112</sup> Vgl. Schibany u. a. (2012), S. 94; 231, Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>113</sup> Vgl. Galizzi/Venturini (1996), S. 138; 143 f.

<sup>114</sup> Vgl. Galizzi/Venturini (1996), S. 135 f.

Ernährungsindustrie in der EU dargestellt. Auffällig ist, dass die Kategorie der Erfrischungsgetränke und Softdrinks mit 6,3 Prozent einen großen Anteil an den Gesamtinnovationen hat. Auf Bier und Cider fallen 2,8 Prozent der Innovationen, auf andere alkoholische Getränke 3,3 Prozent.

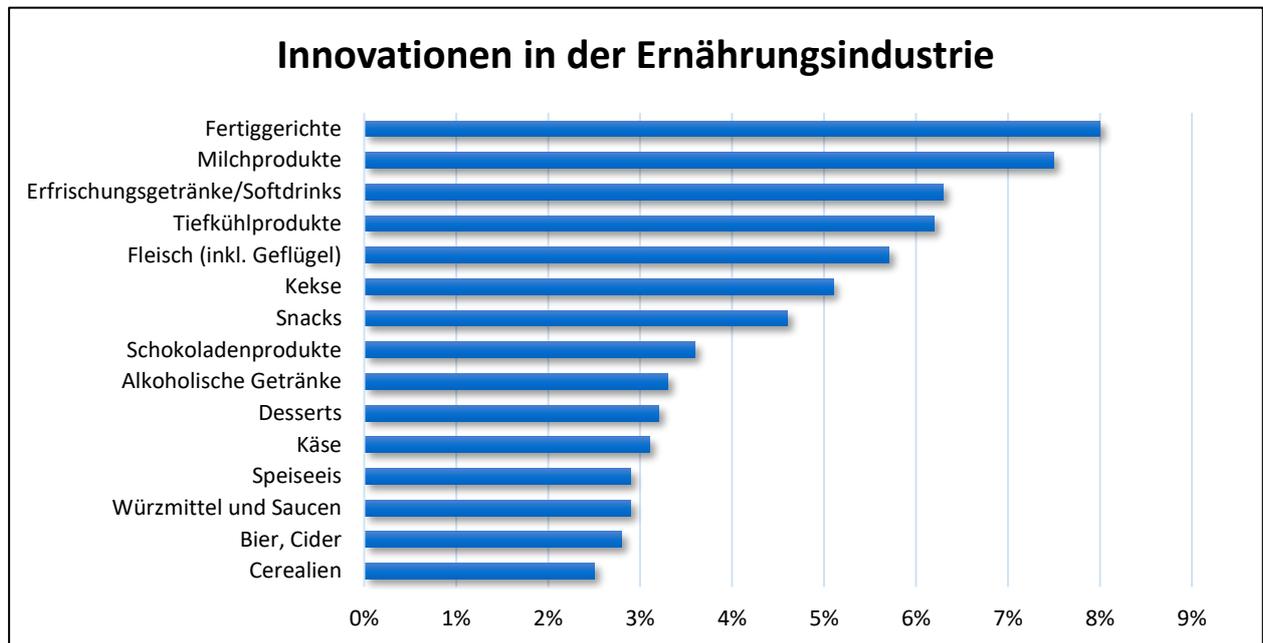


Abbildung 11: Innovationen der Ernährungsindustrie in Europa nach Produktgruppen 2015, Quelle: FoodDrinkEurope (2016a), Onlinequelle [07.11.2016].

Weiters ist es von Interesse auf welchen Anwendungsbereichen der Innovationsfokus in der Getränkeindustrie liegt. Gut 30 Prozent der Innovationen der Getränke- und Nahrungsmittelindustrie hatten 2015 mit der Geschmacksvielfalt zu tun, 19,4 Prozent verfeinerten ein bestehendes Produkt. Auch Convenience-Aspekte, wie einfache Handhabung (11,3 Prozent), Zeiteinsparung (3,4 Prozent) und Tragbarkeit (1,5 Prozent) spielen eine Rolle. Ein weiterer viel beachteter Aspekt ist Gesundheit und Wellness, mit Innovationen die auf medizinische Effekte (8,2 Prozent), Abnehmen/Diäten (3,1 Prozent) und körperliche Energie (1,2 Prozent) setzen. Die Natürlichkeit (10,2 Prozent) rückt ebenfalls immer mehr in den Vordergrund.<sup>115</sup> Insgesamt können 57,8 Prozent der Innovationen der Ernährungsindustrie dem Aspekt Genuss zugeordnet werden, 19,8 Prozent der Gesundheit, 16,2 Prozent dem Convenience-Aspekt, 4,5 Prozent dem Material und 1,6 Prozent der Ethik bzw. Nachhaltigkeit.<sup>116</sup>

Die Fokussierung der Innovationen auf diese Bereiche kann auf Trends im Konsumentenverhalten zurückgeführt werden. Ein Trend, der in Europa schon teilweise etabliert ist, in den USA jedoch erst an Fahrt aufnimmt, ist zum Beispiel der Verbraucherwunsch nach Natürlichkeit. Getränke sollen wenig verarbeitet sein und so wenig Zusatzstoffe wie möglich enthalten. Auch gesteigertes Gesundheitsbewusstsein unter den Verbrauchern ist ein Trend. Das Bewusstsein steigt, dass die Ernährung Aussehen und Wohlbefinden beeinflusst. Dadurch entstehen Möglichkeiten für Getränke, die das Wohl der Verbraucher positiv beeinflussen. Der Gesundheitstrend äußert sich auch in der steigenden Anzahl an Fitnessprogrammen, was Gelegenheiten für Sportgetränke schafft. Nachhaltigkeit ist ein weiterer

<sup>115</sup> Vgl. FoodDrinkEurope (2016b), Onlinequelle [07.11.2016].

<sup>116</sup> Vgl. FoodDrinkEurope (2016c), Onlinequelle [07.11.2016].

Trend, der in Europa noch an Fahrt aufnehmen wird. Schon bald könnte die Nachhaltigkeit von einem Randthema zu einem notwendigen Bestandteil bei der Produktentwicklung werden.<sup>117</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Innovationen in der Getränkebranche durchaus eine bedeutende Rolle spielen. Der Fokus liegt zwar nicht so sehr auf Forschung und Entwicklung, es werden aber viele neue Produkte in den Markt gebracht. Innovationen im Getränkemarkt sind also meist inkrementeller Natur. Da sich die Produkte oft nur wenig voneinander unterscheiden, kommt der Vermarktung eine besondere Bedeutung zu. Die Vermarktung wird im Rahmen der Markteinführungsphase geplant und festgelegt. Insofern spielt die Planung und Gestaltung der Markteinführung eine wichtige Rolle bei Getränkeinnovationen. Der Ablauf einer Markteinführung ist Inhalt des nächsten Abschnitts.

---

<sup>117</sup> Vgl. Mintel (2015), Onlinequelle [07.11.2016].

## 4 MARKTEINFÜHRUNGEN

Wie bereits in Abschnitt 2.3 erläutert, umfassen Markteinführungen strategische und operative Marketingentscheidungen und -pläne, die zur Realisierung des physischen Markteintritts und ersten Verkäufen führen sollen.<sup>118</sup> Nachdem die Gegebenheiten, mit denen Markteinführungen im Getränkemarkt konfrontiert sind, im vorigen Abschnitt geklärt wurden, werden in diesem Kapitel die Entscheidungen und Aktivitäten, die im Rahmen der Markteinführung anfallen, näher betrachtet.

Um einen Überblick zu erlangen, wird zuerst auf den Ablauf einer Markteinführung und deren Unterteilung in Phasen, sowie die Aktivitäten, die in den jeweiligen Phasen anfallen, eingegangen (Kapitel 4.1). Da sowohl die strategischen als auch die taktischen Markteinführungsentscheidungen von besonderer Bedeutung für den Erfolg der Markteinführung sind, werden sie in den Abschnitten 4.2 und 4.3 genauer beschrieben, wobei der Fokus auf relevanten Erfolgsfaktoren liegt. Abschließend werden in Kapitel 4.4 externe und interne Faktoren besprochen, die die Markteinführung positiv sowie negativ beeinflussen können.

### 4.1 Ablauf einer Markteinführung

Zuerst ist zu sagen, dass die Qualität marketingbezogener Aktivitäten den Erfolg eines neuen Produktes stark beeinflusst.<sup>119</sup> Da dies Aufgabe der Markteinführung ist, ist es von großer Bedeutung, dass die Markteinführung professionell durchgeführt wird. Daher ist eine umfassende Konzeptionsentwicklung und Planung notwendig, die sich auf Informationen aus dem Markt stützt. In weiterer Folge müssen die geplanten Maßnahmen realisiert werden.<sup>120</sup> Um das zu ermöglichen, ist es wichtig, sich einen Überblick über die notwendigen Aktivitäten und deren Ablauf zu verschaffen. Dafür kann die Markteinführung in unterschiedliche Phasen unterteilt werden, denen jeweils bestimmte Aktivitäten zugeordnet werden können.<sup>121</sup> Um eine Unterteilung in Phasen vornehmen zu können, werden die Modelle von Nagle (2005), Lehtimäki (2012) und Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996) diskutiert und in weiterer Folge zusammengeführt.

Wie Nagle zeigt, können in der einfachsten Form drei große Phasen der Markteinführung unterschieden werden: eine Planungsphase, eine Vorbereitungsphase, die dem physischen Markteintritt vorausgeht, und eine Nachbereitungs- und Überwachungsphase, die dem Markteintritt folgt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die strategischen Entscheidungen bereits getroffen wurden. Folglich wird in der Planungsphase die Vorgangsweise bezüglich des Rollouts, der Produktpositionierung, des Vertriebs, der Preisgestaltung und der Kommunikation im Rahmen dieser Vorgaben festgelegt. In der Vorbereitungsphase wird der Markteinführungsplan ausgeführt, Kundenfeedback wird miteinbezogen, Werbekampagnen werden vorbereitet und das Sales- und Kundenservicepersonal wird eingeschult. Sobald das Produkt am Markt erhältlich ist, beginnt die Arbeit für das Sales- und Kundenservicepersonal.

---

<sup>118</sup> Vgl. Call (1997), S. 10.

<sup>119</sup> Vgl. Cooper/Kleinschmidt (2000), S. 39.

<sup>120</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 177.

<sup>121</sup> Vgl. z.B. Nagle (2005), S. 457.

Die Werbekampagnen werden über einen längeren Zeitraum ausgeführt und der Fortschritt wird mit anfangs definierten Zielen verglichen. Allfällige Probleme werden behoben. Nach drei bis neun Monaten endet die Nachbereitungsphase.<sup>122</sup>

Eine ähnliche Unterteilung findet sich bei Lehtimäki. Hier werden Markteinführungsaktivitäten in die Phasen Markteinführungsplanung, Vorbereitung und Testen, Implementierung, sowie Monitoring und Evaluierung eingeteilt. Die Planungsphase wird ebenfalls als Phase verstanden, in der taktische Entscheidungen getroffen werden, die auf bereits vorgegebenen strategischen Entscheidungen beruhen. Die Vorbereitungs- und Testphase entspricht der zuvor beschriebenen Vorbereitungsphase (genannt Preshipment-Phase) bei Nagle. Im Unterschied dazu wird bei Lehtimäki die Implementierung jedoch als eigene Phase betrachtet, in der die geplanten und vorbereiteten Marketingmaßnahmen in die Tat umgesetzt werden und das Produkt physisch in den Markt eingeführt wird. Die Monitoring- und Evaluierungsphase entspricht wiederum der Nachbereitungsphase (genannt Postshipment-Phase) bei Nagle.<sup>123</sup>

Im Gegensatz zu den bisher besprochenen Vorgehensweisen, bei denen strategische Entscheidungen als bereits vorgegeben angenommen werden, können die strategischen Marketingentscheidungen, die den Rahmen für die Markteinführung vorgeben, jedoch auch als Teil der Markteinführung angesehen werden. Kleinschmidt/Geschka/Cooper unterscheiden zum Beispiel zwischen Marketinggrundkonzeption und Markteinführungskonzept. In der Marketinggrundkonzeption werden strategische Komponenten festgelegt, die sich auch über die weiteren Phasen der Produktlebenszeit hinweg nicht wesentlich ändern. Die Markteinführungskonzeption hingegen beschäftigt sich mit Marketingkomponenten, die auch nach der Markteinführung noch geändert werden können, oder nur für die Einführungsphase im Speziellen gestaltet werden (z.B. Werbung).<sup>124</sup> Auf das Markteinführungskonzept folgt bei Kleinschmidt/Geschka/Cooper ebenfalls eine Phase, in der die Markteinführungsmaßnahmen vorbereitet werden. Die letzte Phase in diesem Modell umfasst die Durchführung der vorbereiteten Maßnahmen. Somit beinhaltet diese Phase sowohl die Implementierungs-, als auch die Monitoring- und Evaluierungsphase von Lehtimäki.<sup>125</sup> Laut Kleinschmidt/Geschka/Cooper dauert die Einführungsphase bis das neue Produkt am Markt etabliert ist, also zwischen einem halben und zwei Jahren.<sup>126</sup>

Um eine Unterteilung der Markteinführung in Phasen zu erhalten, die im weiteren Verlauf der Masterarbeit beibehalten wird, werden diese drei Unterteilungsansätze zusammengeführt. Somit können fünf Phasen der Markteinführung abgeleitet werden (vgl. Abbildung 12). Obwohl die strategische Komponente der Markteinführung bei den ersten beiden Modellen nicht berücksichtigt wurde, wurde in beiden Fällen angemerkt, dass sehr wohl strategische Entscheidungen getroffen werden müssen, diese jedoch als vorgegeben angenommen werden. Ihnen kommt jedoch eine große Bedeutung zu, da viele spätere Entscheidungen von den zuvor getroffenen strategischen Entscheidungen abhängen.<sup>127</sup> Deshalb wird

---

<sup>122</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 458 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Lehtimäki (2012), S. 32.

<sup>124</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 188.

<sup>125</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 224.

<sup>126</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 214.

<sup>127</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 276.

ähnlich wie bei Kleinschmidt/Geschka/Cooper die Strategieentwicklung als erste Phase der Markteinführung angesehen. Darauf folgt der Markteinführungsplan, wie bei Lehtimäki und Nagle, was der Markteinführungskonzeption bei Kleinschmidt/Geschka/Cooper entspricht. Oftmals wird diese Phase auch als Phase der taktischen Markteinführungsentscheidungen beschrieben.<sup>128</sup> Die dritte Phase umfasst das Vorbereiten und Testen und kommt bei allen drei zuvor beschriebenen Ablaufmodellen vor. Nachdem alle Vorbereitungen erledigt sind folgt die Phase der Implementierung, in der die Einführungsmaßnahmen durchgeführt werden und das Produkt in den Markt eingeführt wird. Diese Phase wird sowohl bei Lehtimäki als auch bei Kleinschmidt/ Geschka/Cooper als eigene Phase beschrieben. Monitoring- und Evaluierungstätigkeiten werden sowohl bei Nagle als auch bei Lehtimäki als Hauptaufgabe der letzten Phase beschrieben. Die Sales- und Marketingmaßnahmen werden überwacht und die Erreichung der zu Beginn gesetzten Ziele wird überprüft. Welche Tätigkeiten die einzelnen Phasen beinhalten, soll nun noch etwas genauer betrachtet werden.



Abbildung 12: Phasen der Markteinführung, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 12 dargestellt, bilden die **strategischen Entscheidungen** die erste Phase der Markteinführung. Obwohl diese Entscheidungen lange vor dem tatsächlichen Markteintritt getroffen werden, sind sie ein wichtiger Teil der Markteinführungsstrategie. Durch die strategischen Entscheidungen wird der Kontext für die Markteinführung definiert und sie können nur schwer wieder geändert werden, wenn sie einmal getroffen wurden. Die strategischen Entscheidungen beantworten *was*, *wann*, *wo* und *warum* in den Markt eingeführt wird.<sup>129</sup> Dementsprechend umfasst die strategische Phase das Festsetzen von *Zielen*, das *Timing* der Einführung im Vergleich zum Wettbewerb, sowie die Auswahl des relevanten Markts und der *Zielgruppe*, die angesprochen werden soll.<sup>130</sup> Zusätzlich zu Zielmarktbestimmung und Timing ist auch der *Innovationsgrad*, bzw. der Neuheitsgrad ein entscheidender Faktor, der in der strategischen Phase festgelegt wird.<sup>131</sup>

Der **Markteinführungsplan** umfasst, wie bereits erwähnt, die taktischen Markteinführungsentscheidungen. Hier wird bestimmt *wie* die Markteinführung gestaltet wird.<sup>132</sup> Im Vergleich zu den strategischen Entscheidungen werden sie relativ spät im Verlauf des Projekts getroffen und können leichter auch im Nachhinein noch abgeändert werden. In erster Linie wird in dieser Phase der Marketing-Mix für das neue Produkt festgelegt. Das beinhaltet also Entscheidungen bezüglich des *Brandings*, der *Preisgestaltung*, der *Kommunikation* nach außen, sowie der *Distribution*.<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. z.B. Guiltinan (1999), S. 515; Hultink/Hart (1998), S. 107.

<sup>129</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 271.

<sup>130</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 107.

<sup>131</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 515.

<sup>132</sup> Vgl. Hultink u. a. (1997), S. 245.

<sup>133</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 271.

Zusätzlich zu den vier Ps des Marketing-Mix gibt es auch *taktische Timing-Entscheidungen*. Das beinhaltet einerseits ob und wie schnell alte Produkte nach der Einführung des neuen Produkts vom Markt genommen werden sollen. Andererseits soll entschieden werden ob und wann das neue Produkt bereits vor der tatsächlichen Einführung angekündigt werden soll.<sup>134</sup> Die Vorankündigung ist eine relativ verbreitete Maßnahme, deren Ziel die Beschleunigung der Diffusion des neuen Produktes ist.<sup>135</sup> Allerdings wird die Vorankündigung vermehrt eingesetzt, wenn die voraussichtliche Adoptionsdauer lange ist und das Nutzenniveau des neuen Produkts im Vergleich zu Konkurrenzprodukten hoch ist.<sup>136</sup> Außerdem wollen die meisten Unternehmen verhindern, dass die Konkurrenz zu früh von dem neuen Produkt erfährt, die Vorankündigung von Konsumgütern ist jedoch kaum unter Ausschluss der Mitbewerber realisierbar.<sup>137</sup> Wenn man bedenkt, dass Innovationen im Getränkemarkt meist inkrementeller Natur sind und der Wettbewerb durch die Vorankündigung frühzeitig von dem neuen Produkt erfährt, ist diese Maßnahme unter diesen Gesichtspunkten kritisch zu beurteilen.

Des Weiteren wird in der Markteinführungsplanung die *Rolloutstrategie* festgelegt. Dabei ist vor allem zwischen *Soft Launch* und *Hard Launch* zu unterscheiden. Beim Hard Launch wird das Produkt in mehreren, auch internationalen Märkten gleichzeitig eingeführt, während beim Soft Launch Markteinführungen in unterschiedlichen Märkten nacheinander durchgeführt werden. Zusätzlich sollte auch eine *Risikoanalyse* gemacht werden, bei der ausstehende Risiken eingeschätzt werden und der Umgang mit ihnen definiert wird.<sup>138</sup>

In der Phase des **Vorbereitens und Testens** beginnt die Ausführung des Markteinführungsplans. Die *Marketingkampagnen werden vorbereitet*, etwaige Vorankündigungen durchgeführt und das *Kundenservice- und Sales-Personal wird eingeschult*. Der Fokus liegt neben den Vorbereitungen darauf letzte Fehler auszubessern. Dabei ist es für den Erfolg auch wichtig, dass *Kundenfeedback* zum Produkt eingeholt wird, bevor es auf den Markt kommt und, dass die Werbekampagnen getestet werden.<sup>139</sup> Diese Tests können nicht nur für Feedback zum Produkt selbst verwendet werden, sondern auch, um den Kundenservice und den Vertrieb zu testen. Generell steht die Risikoverminderung in dieser Phase im Vordergrund.<sup>140</sup>

In der **Implementierungsphase** wird die Produktion angefahren und der Verkauf unter Einführungskonditionen startet.<sup>141</sup> Die *physische Markteinführung* des Produkts wird realisiert, indem die geplanten und vorbereiteten *Kommunikations-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen umgesetzt* werden.<sup>142</sup> Die Implementierungsphase findet statt, nachdem die physische Entwicklung des Produkts und dessen Überprüfung abgeschlossen sind.<sup>143</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 515.

<sup>135</sup> Vgl. Preukschat (1993), S. 139; 187.

<sup>136</sup> Vgl. Preukschat (1993), S. 191.

<sup>137</sup> Vgl. Preukschat (1993), S. 142.

<sup>138</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 459.

<sup>139</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 539.

<sup>140</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 459 f.

<sup>141</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 224.

<sup>142</sup> Vgl. Lehtimäki (2012), S. 32.

<sup>143</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 271.

Die fünfte und letzte Phase – **Monitoring und Evaluierung** – folgt unmittelbar auf die Implementierung. Das Kundenservice- und Salespersonal startet in dieser Phase richtig durch und die Marketingkampagnen werden fortgesetzt. Um sicherzustellen, dass alles nach Plan läuft, ist es wichtig diese Aktivitäten zu überwachen und den *Zielfortschritt zu überprüfen*.<sup>144</sup> Die in der Planung ermittelten Werte für das neue Produkt, wie zum Beispiel Absatzmengen, Verkaufspreis, Kosten, werden mit den tatsächlichen Werten verglichen. Dabei können entweder Soll/Ist-Vergleiche oder Soll/Wird-Vergleiche durchgeführt werden. Während beim Soll/Ist-Vergleich bereits realisierte Werte mit den Planwerten verglichen werden, wird beim Soll/Wird-Vergleich eine aktuelle Entwicklung fortgeschrieben und diese Prognose mit dem Plan verglichen. Auf diese Weise können Abweichungen vom Plan frühzeitig erkannt werden. Negativen Entwicklungen kann so ehestmöglich gezielt entgegengesteuert werden. Im Extremfall kann es sogar notwendig sein die Markteinführung abzubrechen.<sup>145</sup>

Probleme die in dieser Phase häufig auftreten sind zum Teil auf Mängel in der Planung der Markteinführung zurückzuführen. Es entstehen zeitliche Verzögerungen bei der Einführung, Finanzierungsengpässe oder das Kundenverhalten wurde falsch eingeschätzt. Weiters können Produktmängel auftreten. Möglicherweise wurden bestimmte Vorschriften nicht eingehalten, die Qualität ist unzureichend, oder es gibt Mängel in der Konzeption, die erst zu Tage treten, wenn das Produkt von vielen Kunden angewendet wird. Es kann auch notwendig sein, Marketingproblemen wie Schwierigkeiten bei der Kundenakzeptanz oder einem geringen Bekanntheitsgrad des Unternehmens, entgegenzuwirken.<sup>146</sup>

Nach frühestens drei Monaten<sup>147</sup> bis zu zwei Jahren<sup>148</sup> nach dem Markteintritt endet die Markteinführung. Abschließend gilt es nun die Markteinführung zu *evaluieren*. Die Resultate werden mit den ursprünglich festgesetzten Zielen verglichen und Learnings werden besprochen.<sup>149</sup> Zur Evaluierung dienen weiters sowohl kurz- als auch langfristige Messgrößen. Aus kurzfristiger Sicht werden meist Kundenakzeptanz und -zufriedenheit, Margen und Verkaufszahlen berücksichtigt. Auf längere Sicht rücken die wirtschaftlichen Aspekte der Markteinführung gemessen an Margen und Verkaufszahlen mehr in den Vordergrund.<sup>150</sup>

Weiters ist festzustellen, dass **Marktforschung und Informationsbeschaffung** im Allgemeinen wichtige Begleiter des gesamten Markteinführungsprozesses sind. Generell ist die Beschaffung relevanter Marktinformationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung von neuen Produkten.<sup>151</sup> Besonders in den ersten beiden Phasen ist die Marktforschung von besonderer Bedeutung. Aus strategischer Sicht wird sie vor allem für die Marktsegmentierung und Wahl der Zielgruppe benötigt. Marktforschung ist weiters auch Grundlage aller Marketinginstrumente. Vor allem für Produktpositionierung, Preisfestsetzung und Werbung ist sie von großer Bedeutung. Dabei ergeben sich für die einzelnen Instrumente unterschiedliche Fragestellungen, denen gesondert nachgegangen werden soll.<sup>152</sup> Auch für das Testen der Konzepte vor

---

<sup>144</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 460.

<sup>145</sup> Vgl. Joos/Krosliid (2012), S. 203 f.

<sup>146</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 259.

<sup>147</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 460.

<sup>148</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 214.

<sup>149</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 460.

<sup>150</sup> Vgl. Tzokas/Hultink/Hart (2004), S. 624.

<sup>151</sup> Vgl. Cooper (1983), S. 5.

<sup>152</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 186.

der tatsächlichen Einführung ist die Beschaffung von Marktinformationen ein wichtiger Faktor, der in starkem Zusammenhang mit dem Erfolg des Produkts steht. Das umfasst die Durchführung von Markttests und die Analyse der Ergebnisse.<sup>153</sup> Für Monitoring und Evaluierung ist die Beschaffung von relevanten Informationen eine der zentralen Tätigkeiten. Daten zu Kundenzufriedenheit und Akzeptanz des Neuprodukts, sowie Margen und Absatzzahlen müssen erhoben und interpretiert werden. Am Ende der Markteinführung dienen solche Zahlen dazu den Erfolg des Projekts zu beurteilen.<sup>154</sup>

Die soeben beschriebenen Aktivitäten und Entscheidungen, die im Rahmen einer Markteinführung anfallen, sind in Tabelle 3 zusammengefasst und als Teile der entsprechenden Phasen dargestellt.

Marktforschung/ Informationsbeschaffung	<b>1. Strategie</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von Zielen</li> <li>• Timing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielmarkt</li> <li>• Innovationsgrad</li> </ul>
	<b>2. Markteinführungsplan</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt</li> <li>• Preis</li> <li>• Distribution</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung über Vorankündigung</li> <li>• Risikoanalyse</li> <li>• Projektplan</li> </ul>
	<b>3. Vorbereiten und Testen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung des Markteinführungsplans</li> <li>• Vorbereitung von Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training des Sales- und Service-Personals</li> <li>• Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung</li> </ul>
	<b>4. Implementierung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in den Markt</li> <li>• Durchführung der Werbe-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen</li> </ul>	
	<b>5. Monitoring und Evaluierung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring der Sales- und Marketingkampagnen</li> <li>• Evaluierung der Markteinführung anhand von kurz- und langfristigen Erfolgskennzahlen</li> </ul>	

Tabelle 3: Entscheidungen und Aktivitäten bei der Markteinführung, Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend ist zu sagen, dass den ersten beiden Phasen der Markteinführung – Strategie und Markteinführungsplan – eine besondere Bedeutung zukommt, da sie den weiteren Verlauf der Markteinführung bestimmen. In diesen Phasen werden die strategischen und taktischen Markteinführungsentscheidungen getroffen. Wenn die Konzeptionierung der Markteinführung professionell durchgeführt wurde, sollte der weitere Verlauf der Markteinführung nur noch die Ausführung eines gut durchdachten Plans bedeuten.<sup>155</sup> Deshalb wird in den folgenden Abschnitten 4.2 und 4.3 näher Bezug auf die strategischen und taktischen Markteinführungsentscheidungen und diesbezügliche Erfolgsfaktoren genommen.

<sup>153</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 539.

<sup>154</sup> Vgl. Tzokas/Hultink/Hart (2004), S. 624.

<sup>155</sup> Vgl. Cooper (1983), S. 10.

## 4.2 Strategische Markteinführungsentscheidungen

Die Markteinführungsstrategie hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg<sup>156</sup> und sind die strategischen Entscheidungen erst getroffen ist es sehr schwer sie wieder rückgängig zu machen. Die Strategie gibt den Kontext für die Markteinführung vor. Obwohl diese Entscheidungen schon längere Zeit vor dem tatsächlichen Markteintritt getroffen werden, sind sie deshalb Teil der Markteinführung und bilden ihre erste Phase.<sup>157</sup> In Tabelle 4 sind die wichtigsten strategischen Markteinführungsentscheidungen zusammengefasst. Auf sie wird im Folgenden näher eingegangen. Die Bestimmung des Zielmarkts wird in Abschnitt 4.2.1 genauer erläutert, das Timing in Kapitel 4.2.2 und der Neuheitsgrad in Kapitel 4.2.3.

Strategische Markteinführungsentscheidungen		
Entscheidungen/Aktivitäten		
Zielmarkt	Timing	Innovationsgrad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masse vs. Nische</li> <li>• Segmentierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pionier- vs. Folger-Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuheit für den Markt</li> <li>• Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>
Erfolgsfaktoren		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung einzelner Segmente</li> <li>• Bekannter Markt</li> <li>• Geringe Wettbewerbsintensität</li> <li>• Hohes Marktpotential</li> <li>• Gute Marktposition des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl von Pionier- oder Folger-Strategie abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen/ Kernkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Neuheit für den Markt</li> <li>• Geringe Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>

Tabelle 4: Strategische Markteinführungsentscheidungen, Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.2.1 Zielmarkt

Um sich auf einen Zielmarkt festlegen zu können, müssen zunächst Informationen über den jeweiligen Markt eingeholt werden. Insbesondere sind dies Informationen zu Marktbesonderheiten, Kundenmerkmalen und Marktpotential. Auf Basis der eingeholten Informationen kann der Markt in Teilmärkte zerlegt werden. Die einzelnen *Marktsegmente* zeichnen sich dadurch aus, dass sie jeweils Kundengruppen enthalten, die in Bezug auf gewisse Merkmale homogen sind. Für die Kundengruppen können spezifische Produkte angeboten werden und auch der Marketing-Mix kann auf das Segment abgestimmt werden. Das Zielpublikum kann somit wirkungsvoller angesprochen werden. Bei Konsumgütern kann zum Beispiel nach demografischen und sozioökonomischen Merkmalen, wie Geschlecht, Alter oder Einkommen segmentiert werden. Weitere Segmentierungskriterien beziehen sich auf psychologische und soziologische Merkmale, wie zum Beispiel Einstellungen und Gewohnheiten, Motive oder sozialer Status. Zuvor sollte der Markt jedoch hinsichtlich der möglichen Anwendungsfelder der Innovation segmentiert werden. Die Anwendungsfelder sind dabei so zu wählen, dass Widerstände gegenüber der Innovation gering sind.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Vgl. Talke (2005), S. 264.

<sup>157</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 107.

<sup>158</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 191 ff.

Die sorgfältige Segmentierung des Absatzmarktes hat auch einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des neuen Produkts.<sup>159</sup> Generell übt eine *differenziertere Bearbeitung des Marktes* einen stark positiven Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung aus. Das beinhaltet zusätzlich zur Segmentierung des Marktes auch die Priorisierung einzelner Segmente, sowie den Einsatz von Referenzkunden.<sup>160</sup>

Eine Grundlagenentscheidung, die in diesem Zusammenhang getroffen werden muss, ist, ob man sich auf eine *Nische* spezialisiert, oder den *Massenmarkt* ansprechen will. Einerseits ist dabei die Stärke der Mitbewerber zu berücksichtigen, andererseits macht die Wahl eines Massenmarkts nur Sinn, wenn das Produkt voraussichtlich von einer breiten Masse an potentiellen Kunden als attraktiv wahrgenommen und akzeptiert wird. Allerdings ist es oft erfolgsversprechender sich zuerst auf strategisch wichtige Kundengruppen (Nischen) zu konzentrieren, für die die Wahrscheinlichkeit, dass sie das neue Produkt annehmen am größten ist. Eine Alternative zu der Entscheidung zwischen Masse und Nische ist die sogenannte Mass-Customization, bei der beide Möglichkeiten kombiniert werden. Entweder das Produkt selbst oder die Kommunikation wird an bestimmte Kundengruppen angepasst, das Grundprodukt ist jedoch dasselbe. Auf diese Weise kann ein breites Publikum angesprochen werden und zur selben Zeit auf individuelle Wünsche eingegangen werden. Der Nachteil dieser Strategie ist jedoch, dass so eine Strategie in der Umsetzung meist komplex und teuer ist.<sup>161</sup>

Vor allem für Industrieprodukte wurde die Nischenstrategie als erfolgreichste Strategie für die Einführung neuer Produkte identifiziert.<sup>162</sup> Allerdings hängt die Entscheidung zwischen Masse und Nische als Zielmarkt auch davon ab, wie hoch der relative Produktvorteil des neuen Produkts ist. Produktvorteil bedeutet dabei den Grad, zu dem das neue Produkt neue Leistungen bietet, die zuvor nicht erhältlich waren, das Ausmaß, zu dem Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden, sowie die Qualität und den Innovationsgrad des Produkts. Wenn das Produkt einen hohen Produktvorteil bietet, wird meist eine Nischenstrategie bevorzugt, während Produkte mit niedrigem Produktvorteil eher auf den Massenmarkt abzielen.<sup>163</sup>

Weiters sind bei der Wahl auch einige Eigenschaften des Marktes zu berücksichtigen. Die *Attraktivität des Marktes* ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Einführung neuer Produkte. Die Attraktivität eines Marktes setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen.<sup>164</sup> Einen starken positiven Einfluss auf den Erfolg hat das *Marktpotential*. Ein hohes Marktpotential besteht, wenn der Markt durch eine Vielzahl an potentiellen Käufern, sowie durch einen hohen Bedarf gekennzeichnet ist. Dementsprechend beeinflusst eine fortgeschrittene Marktreife den Erfolg des neuen Produkts negativ. In jungen Märkten ist das Marktwachstum höher und die Kundenbindung zu Mitbewerbern ist noch nicht so stark. Deshalb haben Produkte, die in junge Märkte eingeführt werden, bessere Aussichten auf Erfolg. Damit in Zusammenhang steht auch die *Wettbewerbsintensität* im jeweiligen Markt. Starker Wettbewerb wirkt sich negativ auf den Erfolg der Markteinführung aus, da es dadurch schwieriger ist, die Zielgruppe zu erreichen. Auch die

---

<sup>159</sup> Vgl. Talke (2005), S. 224.

<sup>160</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 110 f; 127.

<sup>161</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 516 f.

<sup>162</sup> Vgl. Hultink u. a. (1997), S. 252.

<sup>163</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 108; 115 f.

<sup>164</sup> Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995a), S. 441.

Nachfrage nach dem neuen Produkt ist voraussichtlich geringer, weil die Kunden zwischen vielen ähnlichen Produkten wählen können.<sup>165</sup>

Abgesehen von den Eigenschaften des Marktes ist auch die Position des eigenen Unternehmens im jeweiligen Markt ein wesentlicher Faktor. Eine *starke Position des Unternehmens* beeinflusst den Erfolg der Markteinführung positiv. Die Markteinführung wird dadurch begünstigt, dass das Unternehmen bereits einen hohen Bekanntheitsgrad, ein positives Image und bereits bestehende Kundenbeziehungen hat.<sup>166</sup> Dementsprechend sind Markteinführungen meist erfolgreicher, wenn ein Markt gewählt wird, auf dem das Unternehmen bereits aktiv ist.<sup>167</sup>

Zusammenfassend sind bei der Wahl des Zielmarkts also einerseits Eigenschaften des Markts zu berücksichtigen, andererseits spielt auch die Position des Unternehmens im jeweiligen Markt eine Rolle. Vor allem sollte der Zielmarkt so gewählt werden, dass diejenige Kundengruppe angesprochen wird, die das Produkt am wahrscheinlichsten bereitwillig annehmen wird.

### 4.2.2 Timing

Weiters gibt es strategische Entscheidungen, die das Timing der Markteinführung betreffen. Dabei geht es vor allem um die Reihenfolge des Markteintritts im Vergleich zur Konkurrenz.<sup>168</sup> Es werden *Pionier- und Folger-Strategie* unterschieden, wobei bei den Folger-Strategien weiter in *frühe und späte Folger* unterteilt wird.<sup>169</sup> Wie die unterschiedlichen Strategien definiert sind, hängt unter anderem vom Neuheitsgrad des Produkts ab. Bei gänzlich neuen Produkten ist ein Pionier der erste einer ganzen Kategorie. Das bedeutet einerseits, dass der Markt erst über die Neuheit unterrichtet werden muss, was mit hohen Kosten verbunden ist.<sup>170</sup> Andererseits haben Pioniere die Möglichkeit die größten und besten Marktsegmente zu bearbeiten, während spätere Anbieter dazu gezwungen sind, sich auf kleinere Marktnischen zu fokussieren. Deshalb haben Pioniere meist auch höhere Marktanteile. Allerdings nimmt der Marktanteilsvorsprung von frühen Marktteilnehmern in reifer werdenden Märkten nach und nach ab.<sup>171</sup> Bei innovativen Produktverbesserungen sind Pioniere die ersten, die eine neue Technologie anwenden, um eine Produktlinie zu verbessern und schaffen somit neue Leistungsstandards. Wird ein neues Produkt in einen bestehenden Markt eingeführt und sind die Vorzüge gegenüber dem bestehenden Angebot eher gering, so kann man durch eine innovative Positionierung dennoch eine Pionierstrategie verfolgen.<sup>172</sup>

Die unterschiedlichen Timing-Strategien erfordern auch unterschiedliche *Kernkompetenzen* der Unternehmen. Für die Pionierstrategie im Konsumgüterbereich ist es wichtig, dass das Unternehmen Erfahrung in der Markteinführung neuer Produkte in relativ unbekanntem Märkten hat. Des Weiteren sind dafür ausreichende finanzielle Mittel nötig, sowie eine gute Reputation des Unternehmens, die den Käufern

---

<sup>165</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 108 f; 126.

<sup>166</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 109 f; 126.

<sup>167</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551.

<sup>168</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 109.

<sup>169</sup> Vgl. Kamlage (2001), S. 190.

<sup>170</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 518.

<sup>171</sup> Vgl. Kalyanaram/Robinson/Urban (1995), S. G213; G216f.

<sup>172</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 518.

Qualitätssicherheit gibt. Da der Pionier der Erste am Markt ist, kann der Preis dafür etwas höher angesetzt werden. Für die Frühe-Folger-Strategie sind organisationales Wissen und Routinen erforderlich, die die schnelle Entwicklung eines Folger-Produkts ermöglichen. Bei der Späten-Folger-Strategie steht die Kosteneinsparung im Vordergrund, da ein Me-too-Produkt zu einem deutlich niedrigeren Preis als ein Pionierprodukt angeboten werden muss. Deshalb sind entsprechende Fähigkeiten in der Produktion, die es ermöglichen kostengünstig zu produzieren, die wichtigste Kernkompetenz für späte Folger.<sup>173</sup>

Generell sind Ergebnisse in der Literatur bezüglich der Überlegenheit einer Strategie hinsichtlich der Erfolgsauswirkungen widersprüchlich.<sup>174</sup> Das lässt sich darauf zurückführen, dass das Ergebnis einerseits davon abhängt welches Erfolgsmaß verwendet wird. Frühes Timing, bzw. eine Pionierstrategie führt zum Beispiel zu einer besseren Akzeptanz des Produkts am Markt<sup>175</sup> und einem höheren Marktanteil. Die Nachzügler sind jedoch hinsichtlich der Profitabilität des neuen Produkts im Vorteil.<sup>176</sup>

Andererseits entscheidet auch der Kontext, welche Timing-Strategie am besten geeignet ist. Bei radikal neuen Produkten sind die Pioniere gegenüber den frühen Folgern im Nachteil, da die größeren Risiken die mit der Pionierstrategie einhergehen die Vorteile dieser Strategie in diesem Fall oft übersteigen. Bei inkrementellen Innovationen sind die Risiken hingegen geringer und die Pioniere somit klar im Vorteil gegenüber Nachzüglern.<sup>177</sup> Die Wahl der Timing-Strategie hängt auch von den verfügbaren *Ressourcen* und den Marktgegebenheiten ab. Stehen nur begrenzte Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung und ist die Marktgröße eher klein, hat die Frühe-Folger-Strategie den Vorteil, dass Risiken und Unsicherheiten durch sie minimiert werden können.<sup>178</sup>

Alles in Allem ist es also wohl am besten die Wahl der Timing-Strategie in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie in Hinblick auf die Kernkompetenzen des Unternehmens zu treffen.

### 4.2.3 Innovationsgrad

Die Wahl des Innovationsgrads hat ebenfalls strategischen Charakter für die Markteinführung, weil sich dadurch unterschiedliche Schwerpunkte für deren spätere Phasen ergeben und die Umsetzung der Markteinführung abhängig vom Neuheitsgrad variiert.<sup>179</sup> Für Weltneuheiten<sup>180</sup> muss erst eine Nachfrage für die gesamte Kategorie geschaffen werden. Im Zuge der Markteinführung muss also die Adoption und Diffusion des neuen Produkts forciert werden. Produktverbesserungen hingegen zielen in erster Linie darauf ab, die Nachfrage von bestehenden Kunden anzukurbeln. Es gilt also potentielle Kunden dazu zu bewegen, dass sie das neue Produkt nicht nur ausprobieren, sondern auch wiederkaufen. Werden neue

---

<sup>173</sup> Vgl. Kamlage (2001), S. 192.

<sup>174</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 127.

<sup>175</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551.

<sup>176</sup> Vgl. Cui/Lui (2005), S. 50.

<sup>177</sup> Vgl. Min/Kalwani/Robinson (2006), S. 26.

<sup>178</sup> Vgl. Chiu u. a. (2006), S. 1250.

<sup>179</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 149.

<sup>180</sup> Zur Einteilung von Innovationen nach dem Neuheitsgrad vgl. Abschnitt 2.2

Produkte in einen bestehenden Markt eingeführt, ist das Ziel meist auch Kunden von Mitbewerbern zum Wechseln zu bewegen.<sup>181</sup>

Was den Erfolg der Markteinführung angeht, werden innovativere Produkte meist belohnt. So hat zum Beispiel die *Neuheit* des Produktes *für einen bestimmten Markt* einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung.<sup>182</sup> Innovativere Produkte schneiden auch in puncto Marktakzeptanz und Produktperformance besser ab.<sup>183</sup> Wichtig dabei ist, dass das neue Produkt auch von den Kunden als innovativ und einzigartig wahrgenommen wird.<sup>184</sup>

Werden Markteinführungen in Untersuchungen in Cluster eingeteilt, zeigt sich jedoch, dass nicht immer die innovativsten Produkte am erfolgreichsten sind. In einer Studie von Hultink u. a. war der innovativste Cluster nur der zweiterfolgreichste. Am erfolgreichsten waren offensive Produktverbesserungen, während Erweiterungen von bestehenden Produktlinien am schlechtesten abschnitten.<sup>185</sup> Bei Kuhn werden die untersuchten Markteinführungen in vier Cluster eingeteilt – Weltneuheiten, Repositionierungen, neue Produktlinien und Modifikationen. Auch hier ist der Cluster der Weltneuheiten nur der zweiterfolgreichste. Noch erfolgreicher sind Repositionierungen, bei denen bestehende Produkte des Unternehmens in einen neuen Markt eingeführt werden. Das verwundert allerdings wenig, da Repositionierungen für das Unternehmen mit einem geringeren Aufwand verbunden sind als Weltneuheiten, vom Markt jedoch trotzdem als neu wahrgenommen werden. Modifikationen erreichen ebenfalls gute Erfolge, vor allem weil sie für das Unternehmen mit wenig Aufwand verbunden sind. Am wenigsten erfolgreich sind neue Produktlinien. Sie sind neu für das Unternehmen, nicht jedoch für den Markt.<sup>186</sup> Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass es vor allem darauf ankommt, dass das Produkt als neu wahrgenommen wird.

Teilweise wird auch dem *Neuheitsgrad des Produkts für das Unternehmen* eine Erfolgsauswirkung zugeschrieben. Ist das Produkt neu für das Unternehmen so kann sich das negativ auf den Erfolg auswirken.<sup>187</sup> Allerdings konnte ein derartiger Einfluss nicht immer nachgewiesen werden.<sup>188</sup>

Allgemein ist zu sagen, dass sich mit innovativen Produkten auf jeden Fall sehr gute Erfolge erzielen lassen, auch, wenn in manchen Fällen etwas weniger innovative Produkte noch erfolgreicher sein können. Des Weiteren ist der Innovationsgrad einerseits zwar ein technisches Attribut des Produkts, andererseits ist er aber auch von der Wahrnehmung der potentiellen Kunden abhängig. Wenn sich unterschiedliche Kundengruppen in ihrer Wahrnehmung des Innovationsgrads unterscheiden, kann der Innovationsgrad auch von dem gewählten Zielmarkt abhängen. Zusätzlich hängt der Innovationsgrad auch mit der Timing-Strategie zusammen, da ein höherer Innovationsgrad für eine Pionierstrategie spricht und umgekehrt eine Pionierstrategie einen höheren Innovationsgrad erfordert. Die strategischen Markteinführungsentscheidungen müssen also auf einander abgestimmt werden.<sup>189</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 511.

<sup>182</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 125.

<sup>183</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551.

<sup>184</sup> Vgl. Cooper (1983), S. 5.

<sup>185</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 280.

<sup>186</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 148.

<sup>187</sup> Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b), S. 385.

<sup>188</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 125.

<sup>189</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 516.

### 4.3 Taktische Markteinführungsentscheidungen

Wenn die strategischen Entscheidungen gefallen sind, kann der Markteinführungsplan erstellt werden<sup>190</sup>, im Rahmen dessen taktische Markteinführungsentscheidungen getroffen werden.<sup>191</sup> Die taktischen Markteinführungsentscheidungen sind Entscheidungen bezüglich des Marketing-Mix, also bezüglich des Produkts und Brandings, des Preises, der Distribution und Kommunikation.<sup>192</sup> Generell hat die Intensität der Marketingmaßnahmen eine positive Auswirkung auf den Erfolg der Markteinführung<sup>193</sup>. Zusätzlich zu der Intensität haben auch die Ausprägungen der taktischen Markteinführungsentscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg bei der Markteinführung von neuen Nahrungsmitteln.<sup>194</sup>

Deshalb werden die taktischen Markteinführungsentscheidungen in diesem Abschnitt genauer erläutert und dazugehörige Erfolgsfaktoren besprochen. Eine Übersicht über die Entscheidungen und Erfolgsfaktoren, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, findet sich in Tabelle 5. In Kapitel 4.3.1 wird auf Entscheidungen eingegangen, die das Produkt und dessen Branding betreffen. Abschnitt 4.3.2 beschäftigt sich mit der Preisfestsetzung für das neue Produkt, Abschnitt 4.3.3 mit der Distribution und den Vertriebskanälen. Zum Schluss wird die Kommunikationspolitik für das neue Produkt in Kapitel 4.3.4 besprochen. Dieser Abschnitt folgt somit derselben Struktur wie Kapitel 3.2, in dem der Kontext, in dem diese Entscheidungen im Getränkemarkt fallen, beschrieben wurde.

Taktische Markteinführungsentscheidungen			
Entscheidungen/Aktivitäten			
Produkt	Preis	Distribution	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung</li> <li>• Branding</li> <li>• Verpackung</li> <li>• Sortimentsbreite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skimming vs. Penetration</li> <li>• Einführungspreis</li> <li>• Zielpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl der Vertriebskanäle</li> <li>• Intensität</li> <li>• Organisation der Logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Push vs. Pull</li> <li>• Werbung</li> <li>• Verkaufsförderung</li> </ul>
Erfolgsfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Sortiment</li> <li>• Keine neue Marke</li> <li>• Fit Produkt &amp; Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Preisstrategie auf Markteinführungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung des Produktvorteils</li> <li>• Höheres Budget</li> <li>• Pull-Strategie</li> </ul>

Tabelle 5: Taktische Markteinführungsentscheidungen, Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.3.1 Produkt

Es gibt viele Marketingentscheidungen, die das Produkt selbst betreffen. Die Positionierung, das Leistungspaket, sowie die Verpackungsgestaltung müssen definiert werden und das neue Produkt muss einen Namen erhalten. In diesem Zusammenhang sind auch Entscheidungen, die das Branding betreffen von besonderer Bedeutung. Im Rahmen der *Positionierung* werden das eigene und die wichtigsten

<sup>190</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 457.

<sup>191</sup> Vgl. Lehtimäki (2012), S. 32.

<sup>192</sup> Vgl. z.B. Di Benedetto (1999), S. 531; Hultink u. a. (1998), S. 272.

<sup>193</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 127.

<sup>194</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 35.

Konkurrenzprodukte anhand der wesentlichsten Entscheidungen aus Käufersicht bewertet. Das neue Produkt sollte sich möglichst deutlich von der Positionierung der Mitbewerberprodukte abheben. Weiters werden im Leistungspaket alle Hauptfunktionen zusammengefasst, die auf die Zielgruppe abgestimmt werden sollen. Da die *Verpackung* bei Konsumgütern eine besondere Rolle spielt und ausschlaggebend für die Kaufentscheidung sein kann, sollte die Gestaltung der Verpackung gut überlegt werden. Die Verpackung dient nicht nur zum Schutz des Produkts, sondern auch dessen Portionierung für Verkauf und Verbrauch. Zusätzlich kann sie den Verbrauch erleichtern und zur Selbstpräsentation im Regal dienen. Darüber hinaus muss ein Name für das Produkt gefunden werden, der leicht aussprechbar und nicht negativ besetzt ist, gut zum Produkt passt und sich deutlich von anderen Produktnamen unterscheidet.<sup>195</sup>

Zusammen mit der Namenswahl sind auch Entscheidungen bezüglich des *Brandings* zu treffen. Die grundlegendste Entscheidung diesbezüglich ist, unter welchem Markennamen das neue Produkt eingeführt werden soll. Dabei stehen grundsätzlich vier Möglichkeiten zur Auswahl (siehe Abbildung 13). Bei einem gänzlich neuen Produkt ist sowohl der Markenname als auch die Produktkategorie neu für das Unternehmen. Führt man ein weiteres Produkt in einer Produktkategorie ein, in der das Unternehmen bereits tätig ist und verwendet dafür einen neuen Markennamen, so verfolgt man eine Multi-Marken-Strategie (auch Flanker Brand genannt). Wird ein Produkt in einer bestehenden Produktkategorie unter einem bereits existierenden Markennamen eingeführt, so handelt es sich um eine Produktlinienerweiterung. Dies ist meist der Fall, wenn beispielsweise zusätzliche Geschmacksrichtungen oder Verpackungsgrößen eingeführt werden. Weiters besteht auch die Möglichkeit einen bestehenden Markennamen für die Einführung eines Produkts in eine für das Unternehmen neue Produktkategorie zu verwenden.<sup>196</sup>

		Produktkategorie	
		neu	bestehend
Markenname	neu	Neues Produkt	Multi-Marken-Strategie (Flanker Brand)
	bestehend	Markenerweiterung	Produktlinienerweiterung

Abbildung 13: Vier Markenstrategien, Quelle: Tauber (1981), S. 37.

Grundsätzlich muss also entschieden werden, ob das neue Produkt unter einer bestehenden Marke (Dachmarke) oder als neue Marke eingeführt wird. Als Dachmarke kann dabei entweder der Firmenname

<sup>195</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 193–200.

<sup>196</sup> Vgl. Tauber (1981), S. 36 f.

oder eine bestehende Marke des Unternehmens dienen.<sup>197</sup> Die Verwendung einer Dachmarke hat viele Vorteile. Das neue Produkt wird aufgrund der Bekanntheit der Dachmarke schneller am Markt akzeptiert und es ergeben sich Synergieeffekte zwischen Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens und Werbung für das Neuprodukt. Des Weiteren sind Investitionen in die Marke nicht auf die Lebenszeit eines einzelnen Produktes beschränkt. Die Marke kann auf weitere Produkte ausgedehnt werden und die Namensfindung für das neue Produkt kann sich dadurch möglicherweise erübrigen. Allerdings besteht bei der Verwendung der Dachmarke für ein neues Produkt die Gefahr, dass die Marke verwässert wird, wenn zu unterschiedliche Produkte unter derselben Marke zusammengeführt werden. Der Ruf der Dachmarke hängt von allen Produkten, die unter diesem Namen geführt werden, oder dem Ruf des Unternehmens ab, weshalb sich negative Nachrichten in einem Bereich auch auf andere Produkte des Unternehmens auswirken können. Es ist außerdem schwieriger, das neue Produkt auf bestimmte Zielgruppen auszurichten, da die Dachmarke generalisierend wirkt. Durch neue Marken können negative Übertragungseffekte hingegen vermieden werden und einzelne Zielgruppen fokussierter angesprochen werden. Allerdings verzichtet man in diesem Fall auf Synergiewirkungen. Die Markenbekanntheit muss erst aufgebaut werden.<sup>198</sup>

Aufgrund der zahlreichen Vorteile der Verwendung eines bestehenden Markennamens für ein neues Produkt, werden Marken- und Produktlinienerweiterungen bei der Markteinführung von FMCGs am häufigsten verwendet. Dabei ist jedoch einiges zu bedenken. Das Image der bestehenden Marke soll einerseits geschützt werden, andererseits jedoch für die Vermarktung des neuen Produkts ausgenutzt werden. Dafür ist einerseits eine starke bestehende Marke notwendig, andererseits muss der Markenname einheitlich verwendet werden und es muss darauf geachtet werden, dass die Marke durch das neue Produkt nicht verwässert wird.<sup>199</sup>

Generell wird in der Literatur meist die *Verwendung einer bestehenden Marke* empfohlen. Da dabei der Ruf des Unternehmens oder eines bestehenden Produkts ausgenutzt wird, führt ein bekannter Markenname zu einer schnelleren Akzeptanz am Markt.<sup>200</sup> Generell werden erfolgreiche neue Konsumprodukte öfter als Markenerweiterung eingeführt.<sup>201</sup> Umgekehrt scheitern Markteinführungen von Konsumgütern im Nahrungsmittelsektor unter neuen Markennamen öfter als unter bereits bekannten Namen.<sup>202</sup> Betont wird auch, dass es enorm wichtig ist, dass das *Produkt zur Marke passt*, da dies einen starken positiven Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung ausübt.<sup>203</sup>

Abgesehen von den generellen Vor- und Nachteilen der jeweiligen Markenentscheidung, gibt es auch noch produktspezifische Faktoren, die die Entscheidung über das Branding beeinflussen. Wenn die Positionierung des Produkts mit den anderen Produkten des Unternehmens in Verbindung steht, kann der Name der Dachmarke verwendet werden, um diese Beziehung zu kommunizieren. Wird das bestehende

---

<sup>197</sup> Vgl. z.B. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 31.

<sup>198</sup> Vgl. Pepels (2012a), S. 289 ff.

<sup>199</sup> Vgl. Ambler/Styles (1997), S. 230;233.

<sup>200</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 554.

<sup>201</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 16.

<sup>202</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 32.

<sup>203</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 129.

Angebot durch das neue Produkt stark verbessert, ist möglicherweise ein neuer Markenname notwendig, um den Produktvorteil zu kommunizieren.<sup>204</sup>

Guiltinan unterscheidet nicht nur, ob die Produkte einen hohen oder niedrigen relativen Vorteil haben, sondern auch, wie sehr sie mit bestehenden Kundenbedürfnissen übereinstimmen. Wenn das Produkt nur wenig kompatibel mit den Kundenwünschen ist und nur eine geringe Verbesserung gegenüber bestehenden Produkten darstellt, kann das Ausnützen eines bestehenden Markenimages helfen, das mit der Markteinführung verbundene Risiko zu minimieren. Stimmt ein Produkt mit einer geringen Verbesserung jedoch sehr gut mit den Kundenbedürfnissen überein, ist es wichtig, dass das neue Produkt schnell Bekanntheit erlangt. Auch dafür kann eine bestehende Marke unterstützend wirken. Für Produkte, die relativ wenig mit aktuellen Kundenbedürfnissen übereinstimmen, aber einen großen Vorteil gegenüber anderen Produkten bieten, kann das Branding dazu beitragen Informationen über die neuen Produktattribute zu vermitteln. Die beste Taktik in diesem Fall ist eine Submarke, die zu einer Dachmarke gehört. Dieser Fall trifft meist auf Weltneuheiten zu. Bei der Untersuchung der Markteinführung eines Fruchtsafts kamen Lam u.a. dabei zu dem Schluss, dass der Name der Untermarke den Nutzen des Produkts vermitteln soll, während der Name der Dachmarke Aufschluss über den Nutzen der Produktkategorie gibt.<sup>205</sup> Wird ein Produkt, das sowohl mit den Kundenbedürfnissen übereinstimmt, als auch einen hohen Vorteil bietet, in den Markt eingeführt, geht es vor allem darum, den überragenden Nutzen des Produktes zu kommunizieren. In diesem Fall bietet es sich an neue Markennamen oder eine Submarke zu verwenden, die Vergleiche zu bestehenden Produkten anregen.<sup>206</sup>

Abgesehen vom Branding gibt es noch weitere produktbezogene Faktoren, die den Erfolg der Markteinführung beeinflussen. Wenn das Produkt einen Vorteil gegenüber dem bestehenden Angebot bietet, der über den Preis hinausgeht, kann das einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung haben. Weiters verbessern sich die Erfolgsaussichten auch, wenn die Produktkategorie eine hohe Bedeutung für die Kunden hat. Negativ wirkt es sich jedoch auf die Markteinführung aus, wenn das Produkt für den Kunden mit einem hohen Risiko oder hohen kognitiven Kosten, also hohem Aufwand beim Kauf für den Kunden, verbunden ist. Risiko und kognitive Kosten des Produkts müssen deshalb so gering wie möglich gehalten werden.<sup>207</sup>

Ein weiterer Faktor, der nicht nur neue, sondern auch die bestehenden Produkte des Unternehmens betrifft, ist die *Breite des Produktsortiments*. Ein größeres Sortiment führt einerseits zu einer schnelleren Akzeptanz am Markt, andererseits auch zu einer besseren Produktperformance. Die positive Wirkung von einem breiteren Sortiment kann dadurch erklärt werden, dass auf diese Weise unterschiedliche Kundenvorlieben und Budgets abgedeckt werden können.<sup>208</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem die Entscheidung bezüglich des Brandings von besonderer Bedeutung ist, da dadurch einerseits eine gewisse Positionierung erreicht werden kann, sich

---

<sup>204</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 110.

<sup>205</sup> Vgl. Lam u. a. (2013), S. 586.

<sup>206</sup> Vgl. Guiltinan (1999), S. 522 f.

<sup>207</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 125.

<sup>208</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551;554.

dadurch aber auch Vorgaben für die Verpackungsgestaltung ergeben. Außerdem steht das Branding auch mit Entscheidungen bezüglich des Produktsortiments in Verbindung.<sup>209</sup>

### 4.3.2 Preis

Der Preis, der für ein neues Produkt verlangt wird, hat einen wesentlichen Einfluss auf dessen Erfolg. Einerseits wirkt sich die Höhe des Preises auf die Nachfrage nach dem Produkt aus. Ein höherer Preis verringert die Nachfrage und kann sie im Extremfall sogar zum Erliegen bringen. Um das zu vermeiden muss der Marktpreis, also der Preis, der für vergleichbare Konkurrenzprodukte verlangt wird, berücksichtigt werden. Das ist allerdings nur möglich, wenn es bereits ähnliche Produkte am Markt gibt. Andererseits müssen auch die Kosten durch den Preis gedeckt sein, da sonst auch bei hoher Nachfrage ein Verlust entsteht.<sup>210</sup>

Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte wird zunächst eine Preisstrategie festgelegt. Dafür wird das Produkt abhängig von potentieller Nachfrage, Qualitätsniveau und Imageüberlegungen in eine der Preiskategorien niedrig-, mittel-, oder hochpreisig eingeteilt. Je nach Kategorie ergeben sich unterschiedliche Strategien. Im Hochpreissegment wird eine Abschöpfungs- oder *Skimming-Strategie* verfolgt. Dabei soll der Markt zu Beginn, wenn es noch keine Vergleichsprodukte gibt, möglichst gut abgeschöpft werden. Mit dem Auftreten von Konkurrenzprodukten wird der hohe Anfangspreis allmählich gesenkt. Umgekehrt wird in der niedrigen Preiskategorie eine *Penetrationsstrategie* verfolgt. Ziel ist es, so schnell wie möglich große Absatzmengen zu erzielen, in der Hoffnung, dass durch die damit verbundenen Economies-of-Scale die Stückkosten gesenkt werden können. Der niedrige Preis soll außerdem auch Konkurrenten abschrecken. Bei einer Mittelpreisstrategie passt man sich an das Preisniveau im Zielmarkt an, was vor allem bei Produkten verwendet wird, die sich nur wenig vom bestehenden Angebot unterscheiden. Nach der Festlegung der Preisstrategien wird in weiterer Folge ein *Zielpreis* festgelegt, der langfristig angestrebt wird. In Übereinstimmung mit der gewählten Preisstrategie wird der *Einführungspreis* entweder höher, gleich oder niedriger als der Zielpreis gewählt.<sup>211</sup>

In der Literatur wird vorwiegend untersucht, welche Preisstrategie überlegen ist und damit auch welches Preisniveau angestrebt werden sollte.<sup>212</sup> Allerdings sind die Ergebnisse vielfach widersprüchlich. Einerseits gibt es Studien, bei denen das Ergebnis auf die Penetrationsstrategie als überlegene Strategie hindeutet. Wenig überraschend führt diese Strategie zu einer besseren Marktakzeptanz.<sup>213</sup> Des Weiteren wurde belegt, dass der preisliche Vorteil eines neuen Produktes gegenüber der Konkurrenz eine positive Wirkung auf den Erfolg der Markteinführung hat.<sup>214</sup> Die richtigen Preisentscheidungen zu treffen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Konsumgütern und Preise von neuen Konsumgütern müssen zumindest mit dem Marktpreis mithalten, um den Markt durchdringen zu können.<sup>215</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 110.

<sup>210</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 274.

<sup>211</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 274 f.

<sup>212</sup> Vgl. z.B. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 33; Hultink u. a. (1997), S. 252; Hultink u. a. (2000), S. 16; Kuhn (2007), S. 113.

<sup>213</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551.

<sup>214</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 125.

<sup>215</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 18.

Andererseits wird auch für Konsumgüter vielfach die Skimming-Strategie als erfolgsversprechender angesehen. Halaszovich befürwortet ein hohes Preisniveau für die Markteinführung von FMCGs, das nach und nach auf ein niedrigeres Langfristniveau gesenkt werden soll. Über das langsame Absenken des Preises kann sowohl der Marktanteil als auch die Wiederkauftrate verbessert werden. Außerdem kann das langfristig angestrebte Preisniveau noch auf die Situation angepasst werden.<sup>216</sup> Garrido-Rubio/Polo-Redondo untersuchten den Einfluss von taktischen Markteinführungsentscheidungen auf den Erfolg des neuen Produkts im Nahrungsmittelsektor. Sie kamen ebenfalls zu dem Schluss, dass neu eingeführte Produkte eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben, wenn sie zu einem höheren Preis als die Konkurrenzprodukte verkauft werden. Dementsprechend war bei dieser Studie die Erfolgswahrscheinlichkeit beim Einsatz einer Skimming-Strategie höher, während der Einsatz einer Penetrationsstrategie die Wahrscheinlichkeit zu scheitern erhöhte.<sup>217</sup> Auch, wenn die untersuchten Markteinführungen in Cluster eingeteilt wurden, zeigte sich, dass die beiden erfolgreicheren Cluster eine Skimming-Strategie anwendeten, während die dritte und am wenigsten erfolgreiche Kategorie eine Penetrationsstrategie verfolgte.<sup>218</sup>

Generell zeigt sich auch ein Unterschied zwischen Produkten mit hohem Vorteil gegenüber der Konkurrenz und solchen mit niedrigem Vorteil. Für Produkte mit hohem Vorteil werden öfter Skimming-Strategien verwendet, als für Produkte mit niedrigem Vorteil.<sup>219</sup> Dieses Ergebnis liefert bereits einen Ansatz für die Erklärung für die widersprüchlichen Ergebnisse in der Literatur. Die Preisstrategie ist kontextspezifisch und muss zum Produkt passen.<sup>220</sup> Weder die Penetrations- noch die Skimming-Strategie führen immer zum Erfolg. Die Preisentscheidung muss mit den restlichen Komponenten der Markteinführung abgestimmt werden.<sup>221</sup> Im Endeffekt ist erfolgsentscheidend, dass das Management sich für das Preisniveau entscheidet, das zum Produkt passt.<sup>222</sup>

### 4.3.3 Distribution

Distributionsentscheidungen umfassen einerseits die Wahl der Distributionskanäle und die Organisation der Absatzlogistik<sup>223</sup>, andererseits auch die Intensität der Distribution und die Höhe der damit verbundenen Ausgaben<sup>224</sup>. In Bezug auf die Vertriebskanäle muss zunächst einmal zwischen direktem und indirektem Vertrieb gewählt werden. Direkter Vertrieb bedeutet, dass der Hersteller selbst das Produkt an den Endkunden verkauft. Dieser Weg wird meist von großen Industriegüter- und Technologieunternehmen gewählt. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit das neue Produkt indirekt über Kooperationspartner

---

<sup>216</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 202.

<sup>217</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 33.

<sup>218</sup> Vgl. Hultink u. a. (1998), S. 280.

<sup>219</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 118.

<sup>220</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 18.

<sup>221</sup> Vgl. Calantone/Di Benedetto (2007), S. 13.

<sup>222</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 539.

<sup>223</sup> Vgl. z.B. Vahs/Burmester (2005), S. 278 f.

<sup>224</sup> Vgl. z.B. Hultink u. a. (1997), S. 252.

im Handel oder der Industrie zu vertreiben.<sup>225</sup> Im Getränkemarkt ist dies die übliche Vertriebsform mit Partnern im Groß- und Einzelhandel (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Welcher *Vertriebskanal gewählt* werden soll, hängt einerseits davon ab, welche Distributionsformen der Hersteller schon verwendet, andererseits spielen auch die Zielgruppe und die Produktpositionierung eine Rolle. Wenn möglich wird ein etabliertes Unternehmen versuchen die bestehenden Vertriebskanäle auch für das neue Produkt zu nutzen. Ist das neue Produkt jedoch einem anderen Markt zuzuordnen, wird man sich an die Absatzkanäle anpassen, die in diesem Markt üblich sind. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass es zu Beginn von Vorteil sein kann, zumindest einen Teil des Absatzes direkt zu vertreiben, da durch den engeren Kontakt zum Kunden mehr Rückmeldungen zu Produkt und noch unbefriedigten Kundenbedürfnissen zum Unternehmen gelangen.<sup>226</sup>

Zusätzlich zu den Vertriebskanälen sind auch Entscheidungen bezüglich der *Logistik* zu treffen. Dabei geht es vor allem darum sicherzustellen, dass das neue Produkt zur richtigen Zeit in der richtigen Menge an den richtigen Ort gelangt und das zu möglichst geringen Kosten. Logistische Fragen müssen bereits früh geklärt werden und das logistische System muss vorzeitig aufgebaut werden, damit beim Markteintritt eine schnelle und lückenlose Versorgung des Handels und der Endkunden mit dem neuen Produkt garantiert werden kann.<sup>227</sup> Gerade für Konsumgüter wird der schnelle und beständige Aufbau einer umfassenden Distribution als Grundlage für den Erfolg einer Produkteinführung angesehen. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Distribution auch bei der Einführung schon gut funktioniert.<sup>228</sup>

Generell werden überlegene Distributionsfähigkeiten als Erfolgsfaktor für die Markteinführung eines neuen Produkts angesehen. Besonders erfolgreiche Markteinführungen zeichnen sich weiters dadurch aus, dass die Verantwortlichen für die Logistik in die Planung der Distributionswege miteinbezogen werden und diesbezügliche Aktivitäten mit dem Sales Management abgestimmt werden.<sup>229</sup> Auch die *Intensität* der Distribution spielt eine Rolle. Dabei wird abhängig von der Anzahl der verwendeten Vertriebspartner zwischen exklusiver, selektiver und intensiver Distribution unterschieden. Bei Neueinführungen im Nahrungsmittelbereich hat die *intensive Distribution* die besten Auswirkungen auf den Erfolg der Markteinführung.<sup>230</sup>

Weniger einig ist sich die Literatur in Bezug auf die Erfolgsauswirkung der Höhe der Distributionsausgaben. Hultink u. a. kommen einerseits zu dem Schluss, dass es bei der Markteinführung von Konsumgütern von Vorteil für den Erfolg der Markteinführung ist, wenn im Vergleich zur Konkurrenz mehr für die Distribution ausgegeben wird, um Anreize für große und einflussreiche Händler zu schaffen.<sup>231</sup> Andererseits konnte in einer anderen Studie von Hultink/Robben keine Erfolgsauswirkung höherer Distributionsausgaben auf die Produktperformance nachgewiesen werden.<sup>232</sup> Auch für den Nahrungsmittelsektor konnten Garrido-

---

<sup>225</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 258.

<sup>226</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 201.

<sup>227</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 202.

<sup>228</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 201.

<sup>229</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 535 ff.

<sup>230</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 35.

<sup>231</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 18.

<sup>232</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 553.

Rubio/Polo-Redondo keine Verbesserung des Erfolgs durch Distributionsausgaben, die im Vergleich zur Konkurrenz höher waren, feststellen.<sup>233</sup>

### 4.3.4 Kommunikationspolitik

Generell hat die Qualität und professionelle Durchführung der Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung.<sup>234</sup> Wie in Abschnitt 3.2.4 bereits genauer beschrieben, sind die wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik für den Getränkemarkt Werbung und Verkaufsförderung. Bei der Ausgestaltung und Durchführung dieser Instrumente im Zusammenhang mit Markteinführungen gibt es jedoch einiges zu beachten.

Die richtige *Wahl der Kommunikationskanäle* kann einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung ausüben, schließlich muss das neue Produkt erst der breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden.<sup>235</sup> Die Markteinführung erfolgreicher Konsumgüter wird öfter durch Print-Werbung, TV-Werbung, Radiowerbung und PR-Aktivitäten begleitet als das bei weniger erfolgreichen Markteinführungen der Fall ist.<sup>236</sup> Bei der Markteinführung von Nahrungsmitteln fanden Garrido-Rubio/Polo-Redondo ebenfalls heraus, dass die Verwendung von TV-Werbung, Radiowerbung und Print-Werbung sich erfolgsfördernd auswirkt. Zusätzlich dazu haben auch Außenwerbung, Direct Marketing und Messepräsentationen eine positive Auswirkung auf den Erfolg der Markteinführung von neuen Nahrungsmitteln. Umgekehrt erhöht eine Push-Strategie, also die Verwendung von Kommunikationsmitteln, die an den Handel gerichtet sind, die Wahrscheinlichkeit, dass das neue Nahrungsmittel scheitert.<sup>237</sup>

Generell wird bei neuen Produkten mit einem größeren Produktvorteil gegenüber der Konkurrenz eher eine *Push-Strategie* verwendet, während sich die Kommunikation bei Produkten mit geringem Vorteil gegenüber dem bestehenden Angebot zum Großteil an den Konsumenten richtet und somit eine *Pull-Strategie* verfolgt wird.<sup>238</sup> Da es sich bei Innovationen im Nahrungsmittelsektor und im Getränkemarkt im Speziellen meist um inkrementelle Innovationen und somit um Produkte mit eher geringem Vorteil gegenüber dem bestehenden Angebot handelt, liegt es nahe, dass eine Pull-Strategie in diesem Fall erfolgreicher ist und vermehrt angewendet wird (vgl. Kapitel 3).

Weiters ist bei der Werbeplanung auch eine zeitliche Komponente zu berücksichtigen. Da die Werbung bei einem neuen Produkt nicht auf eine bereits vorhandene Produktkenntnis aufbauen kann, hinterlässt kurzfristige Werbung zu Beginn der Markteinführung keinen bleibenden Effekt, auch wenn zu dieser Zeit sehr intensiv geworben wird. Um einen längerfristigen positiven Effekt der Werbung zu realisieren, ist es notwendig Werbung während der gesamten Einführungsperiode einzusetzen. Allerdings kann die Aufteilung des Werbebudgets auf einen längeren Zeitraum dazu führen, dass das Werbeniveau zu den einzelnen Zeitpunkten relativ niedrig ist. Alternativ kann ein kurzfristiges „Pulsing“ verwendet werden, bei

---

<sup>233</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 35.

<sup>234</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 539.

<sup>235</sup> Vgl. Pepels (2012b), S. 340.

<sup>236</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 16.

<sup>237</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 34.

<sup>238</sup> Vgl. Hultink/Hart (1998), S. 118.

welchem Intervalle, in denen intensiv geworben wird, und werbefreie Intervalle in kurzen Abständen abwechseln. Damit kann das Werbebudget auf eine längere Periode aufgeteilt werden und ein positiver Werbeeffect erzielt werden.<sup>239</sup>

Auch Verkaufsförderungsmaßnahmen sollten im Rahmen der Markteinführung erfolgen, da sie sowohl den Marktanteil als auch die Versuchskaufrate positiv beeinflussen. Da die Versuchskäufe über einen längeren Zeitraum gegenüber den Wiederkäufen überwiegen, ist es sinnvoll verkaufsfördernde Maßnahmen konstant über den gesamten Einführungszeitraum hinweg zu nutzen. Werden verkaufsfördernde Maßnahmen nicht über einen längeren Zeitraum eingesetzt, haben sie ähnlich wie die Werbung nur einen kurzfristig positiven Effekt. Ein Nachteil der Verkaufsförderung gegenüber der Werbung ist, dass Verkaufsförderungen im Normalfall durch den Handel realisiert werden. Der Hersteller stellt das Budget zur Verfügung, hat jedoch keine Gewissheit, ob diese Mittel auch in seinem Sinne eingesetzt werden. Insofern sind Nutzen und Kosten der Verkaufsförderung sorgfältig abzuwägen.<sup>240</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass Verkaufsförderung am Point-of-Sale das am häufigsten eingesetzte Kommunikationsinstrument bei der Markteinführung von Nahrungsmitteln in der Studie von Garrido-Rubio/Polo-Redondo war. Es konnte jedoch kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Einsatz der Verkaufsförderung und dem Erfolg der Markteinführung festgestellt werden.<sup>241</sup>

Bei der Verwendung von unterschiedlichen Kommunikationskanälen ist es weiters erforderlich die Identität des Produkts und des Herstellers über alle Medien hinweg zu erhalten. Dafür müssen die Inhalte, die über die unterschiedlichen Kanäle kommuniziert werden, auf einander abgestimmt und unverwechselbar sein. Die Kommunikation muss zeitlich durchgängig und räumlich übergreifend erfolgen. Ein bestimmter Stil und das Design werden für alle Kanäle verbindlich festgelegt.<sup>242</sup>

Bei der Kommunikation ist es generell von großer Bedeutung, dass der *Vorteil und Nutzen des Produkts* klar *vermittelt* wird. Gelingt die Vermittlung des Produktvorteils gut, hat das einen positiven Einfluss auf den Erfolg des neuen Produkts.<sup>243</sup>

Ein vieldiskutiertes Thema ist auch, welche Auswirkung die Höhe der Ausgaben für die Kommunikation hat. Obwohl Hultink/Robben keine Auswirkung der Höhe der Kommunikationsausgaben feststellen konnten<sup>244</sup>, wird meist eine *positive Erfolgsauswirkung von höheren Ausgaben* postuliert. Um mit neuen Konsumgütern erfolgreich zu sein, ist es von Vorteil, wenn mehr für die Kommunikation ausgegeben wird, als die Konkurrenz ausgibt.<sup>245</sup> Dasselbe wurde auch bei der Markteinführung von Nahrungsmitteln festgestellt. Im Umkehrschluss zeigte sich auch hier, dass ein niedrigeres Investitionsniveau bei der Kommunikation als die Konkurrenz die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das Produkt scheitert.<sup>246</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 204.

<sup>240</sup> Vgl. Halaszovich (2011), S. 202; 205.

<sup>241</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 34.

<sup>242</sup> Vgl. Pepels (2012b), S. 346.

<sup>243</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 128.

<sup>244</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 553.

<sup>245</sup> Vgl. Hultink u. a. (2000), S. 18.

<sup>246</sup> Vgl. Garrido-Rubio/Polo-Redondo (2005), S. 34.

## 4.4 Einflussfaktoren auf Markteinführungen

Nachdem nun der Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt erläutert wurde und die strategischen und taktischen Markteinführungsentscheidungen näher betrachtet wurden, müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden, die den Ablauf und die Gestaltung der Markteinführung beeinflussen können und somit letztlich auch Auswirkungen auf deren Erfolg haben. Dabei wird zwischen unternehmensinternen und -externen Faktoren unterschieden. Eine Übersicht über relevante Einflussfaktoren, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, ist in Tabelle 6 gegeben. Externe Einflüsse werden in Kapitel 4.4.1, interne Einflüsse in Abschnitt 4.4.2 im Detail besprochen.

Einflussfaktoren	
Extern	Intern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensität der Mitbewerberreaktionen</li> <li>• Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Management-Support</li> <li>• funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>• Marktorientierung</li> <li>• Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> </ul>

Tabelle 6: Einflussfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.4.1 Externe Einflüsse

Der wohl bedeutendste externe Einfluss auf die Markteinführung eines neuen Produkts sind *Mitbewerberreaktionen* auf die Markteinführung. Zwei Drittel aller Markteinführungen führen zu Reaktionen des Wettbewerbs.<sup>247</sup> Insofern hat es einen positiven Einfluss auf den Erfolg, wenn das Unternehmen vor und während der Markteinführung gut über den Wettbewerb informiert ist.<sup>248</sup> Mögliche Reaktionen des Wettbewerbs müssen bei der Planung der Markteinführung bedacht werden, da die Reaktionen des Wettbewerbs durch die Markteinführungsstrategie des innovierenden Unternehmens beeinflusst werden. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, unter welchen Umständen eine Reaktion der Mitbewerber wahrscheinlicher ist. Generell ist die Wahrscheinlichkeit einer Reaktion des Wettbewerbs umso höher, je größer die Bedrohung für den Wettbewerb ist, die von dem neu eingeführten Produkt ausgeht. Die Bedrohung ist geringer, wenn das neue Produkt nicht direkt auf das Kerngeschäft des Mitbewerbers abzielt oder die Markteinführung für den Mitbewerber nicht so sichtbar ist.<sup>249</sup>

Im Allgemeinen kommt es auf die Wahrnehmung des Wettbewerbs an. Wird die Markteinführung vom Wettbewerb als feindselig angesehen und glaubt der Wettbewerb, dass das innovierende Unternehmen mit großem Engagement hinter dem neuen Produkt steht, folgen oft starke aber langsame Reaktionen des Wettbewerbs. Hat der Wettbewerb jedoch das Gefühl, dass das neue Produkt starke Folgen für sein Unternehmen und den Wettbewerb im Allgemeinen haben wird, löst das schnelle, aber weniger starke Wettbewerberreaktionen aus.<sup>250</sup>

<sup>247</sup> Vgl. Debruyne u. a. (2002), S. 167.

<sup>248</sup> Vgl. Li/Calantone (1998), S. 25.

<sup>249</sup> Vgl. Debruyne u. a. (2002), S. 167.

<sup>250</sup> Vgl. Hultink/Langerak (2002), S. 208.

Intensive Wettbewerbsreaktionen beeinflussen den Erfolg der Markteinführung negativ<sup>251</sup>, weshalb es soweit möglich vermieden werden sollte Reaktionen zu provozieren. In gewissen Situationen können Mitbewerberreaktionen die Marktakzeptanz des eigenen Produkts jedoch sogar verbessern, wenn dadurch das Kundenbewusstsein und Interesse in diese Produktkategorie gesteigert wird.<sup>252</sup>

Ein weiterer Faktor, der die Gestaltung der Markteinführung beeinflusst, ist, wie neu und *riskant das Produkt für den Markt und die Kunden* ist. Diese beiden Eigenschaften beeinflussen vor allem die Kommunikationspolitik. Wenn das Produkt riskant ist, werden vermehrt Maßnahmen zur Risikoverminderung ergriffen und auf Referenzkunden verwiesen. Bei einem Produkt, das für den Markt neu ist, wird vorrangig versucht den Produktnutzen zu kommunizieren.<sup>253</sup>

### 4.4.2 Interne Einflüsse

Interne Einflüsse auf die Markteinführung betreffen vor allem die Mitarbeiter und das Management des Unternehmens. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Markteinführung, der die gesamte Markteinführung begleitet, ist das Team, das dafür verantwortlich ist.<sup>254</sup> Für eine erfolgreiche Markteinführung bedarf es eines *funktionsübergreifenden Teams*, dessen Mitglieder sich dem Projekt verpflichtet fühlen und einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit in das Projekt investieren. Das Team als Ganzes muss für alle Aspekte der Markteinführung verantwortlich sein und befähigt sein, selbst Entscheidungen zu treffen. Außerdem bedarf es eines starken Projektleiters, der ein Unterstützer des Projekts ist und es vorantreibt.<sup>255</sup> Dementsprechend wurden bei erfolgreichen Markteinführungen die Entscheidungen über Distribution, Logistik und Marketing im Allgemeinen von funktionsübergreifenden Teams getroffen.<sup>256</sup> Kuhn konnte weiters einen indirekten Einfluss der Verwendung eines funktionsübergreifenden Teams auf den Erfolg der Markteinführung nachweisen. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterstützt die interne Adoption des neuen Produkts, die wiederum einen starken Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung hat.<sup>257</sup>

Ebenso wichtig für den Erfolg der Markteinführung ist die *Unterstützung des Projekts durch das Top-Management*. Um den Erfolg der Markteinführung positiv zu beeinflussen, muss sich das Top-Management der Neuproduktentwicklung gegenüber verpflichtet fühlen und für die Resultate mitverantwortlich gemacht werden. Weiters ist es eine wichtige Aufgabe des Managements das Projekt mit ausreichend Budget und Personalressourcen auszustatten. Dass das Management in die wichtigsten Entscheidungen bezüglich des neuen Produkts integriert ist und das Projekt mit ausreichend Ressourcen ausgestattet ist, sind wichtige Erfolgsfaktoren.<sup>258</sup> Kuhn konnte weitere indirekte Effekte der Top-Management-Unterstützung auf den Erfolg des neuen Produkts feststellen. Wenn das Top-Management die Markteinführung unterstützt, wirkt

---

<sup>251</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 134.

<sup>252</sup> Vgl. Hultink/Robben (1999), S. 551.

<sup>253</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 123.

<sup>254</sup> Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b), S. 390.

<sup>255</sup> Cooper/Kleinschmidt (1995a), S. 453 f. Vgl. z.B. Cooper/Kleinschmidt (2000), S. 38

<sup>256</sup> Vgl. Di Benedetto (1999), S. 535.

<sup>257</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 130.

<sup>258</sup> Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1995b), S. 388 f.

sich das einerseits positiv auf die Ressourcenausstattung aus. Andererseits hat die Unterstützung des Top-Managements auch einen positiven Einfluss auf die interne Adoption, was wiederum die Erfolgsaussichten verbessert.<sup>259</sup>

Abgesehen vom Top-Management-Support und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit haben auch die *Marktorientierung* des Unternehmens, der Einsatz von Anreizen für die Mitarbeiter, die Intensität von Schulungen der Mitarbeiter und die *Geschwindigkeit des Innovationsprozesses* einen Einfluss auf die interne Adoption. Neben der internen Adoption, die der stärkste Einflussfaktor auf den Erfolg ist, haben auch die Marktorientierung und die Geschwindigkeit des Innovationsprozesses direkte Auswirkungen auf den Erfolg der Markteinführung.<sup>260</sup>

Bevor in Kapitel 6 die Ergebnisse der Literaturrecherche zusammengeführt werden, soll die Markteinführung im nächsten Abschnitt unter der Zuhilfenahme von Fallstudien noch spezifischer aus dem Blickwinkel des Getränkemarkts betrachtet werden.

---

<sup>259</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 130.

<sup>260</sup> Vgl. Kuhn (2007), S. 130.

## 5 FALLBEISPIELE MARKTEINFÜHRUNGEN IM GETRÄNKEMARKT

Nachdem Markteinführungen im vorigen Abschnitt aus theoretischer Sicht erläutert wurden, sollen nun Fallbeispiele für erfolgreiche und gescheiterte Markteinführungen von Getränken analysiert werden. Dabei wird vor allem auf deren Umsetzung der einzelnen Bestandteile der Markteinführung, sowie die Folgen, die sich daraus ergaben, eingegangen. Zu diesem Zweck wurden drei Getränke ausgewählt. Eine der Markteinführungen war erfolgreich, die anderen zwei sind jedoch gescheitert. Als Beispiel für eine erfolgreiche Markteinführung dient der Energydrink Red Bull. Die Markteinführungen von Coca-Colas Wassermarke Dasani in Großbritannien und Nestles funktionaler Getränkeserie Nesfluid in Frankreich dienen als Beispiele für gescheiterte Markteinführungen.

### 5.1 Dasani

Dasani war und ist eine Marke von Coca-Cola für abgefülltes Wasser. Das Produkt war bereits 1999 als aufbereitetes stilles Wasser in den USA eingeführt worden und war dort ein großer Erfolg. Deshalb wollte Coca-Cola mit Dasani nun auch den europäischen Markt erobern, wobei Großbritannien als erstes Land ausgewählt wurde. Nach einer Markteinführung, die mehrere Millionen Pfund gekostet hatte, musste das Produkt dort allerdings nach nur fünf Wochen wieder vom Markt genommen werden.<sup>261</sup> Was aber sind die Ursachen für diesen riesigen Fehlschlag?

Dasselbe Konzept wie in den USA auch bei der Markteinführung in Großbritannien zu verwenden, sah zunächst erfolgsversprechend aus, aber schon nach kurzer Zeit wurde öffentlich bekannt, dass das Wasser im Gegensatz zu den Konkurrenzprodukten nicht aus einer natürlichen Quelle, sondern schlicht und einfach aus der Leitung stammte. Das Wasser wurde zwar einem Aufbereitungsprozess unterzogen und Mineralsalze wurden hinzugefügt, aber im Grunde war es immer noch Leitungswasser.<sup>262</sup> Diese Information verbreitete sich sehr rasch in den Medien und führte vor allem auch deshalb zu einem derart großen Aufruhr, weil das Wasser um 95 Pence pro halbem Liter verkauft wurde, während der Einkaufspreis dafür bei gerademal 0.03 Pence für dieselbe Menge lag.<sup>263</sup> Die Konsumenten fühlten sich betrogen und Schlagzeilen wie „Real Thing or Rip Off?“ kursierten in den Medien.<sup>264</sup>

Dennoch forcierte das Management die Fortführung der Markteinführung, der Großhandel wurde beruhigt und Presseaussendungen veröffentlicht. Es wurde betont, dass das Wasser einen hochkomplexen Prozess durchlief, der von der NASA entwickelt worden war und Dasani Wasser deshalb so rein war, wie Wasser nur sein kann. Allerdings wurde nur wenig später bekannt, dass es sich bei dem „hochkomplexen Prozess“ um umgekehrte Osmose handelte – ein Verfahren, das in vielen durchschnittlichen Wasseraufbereitungsanlagen verwendet wird.<sup>265</sup> Zusätzlich zu den ohnehin schon negativen

---

<sup>261</sup> Vgl. Garrett (2004), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>262</sup> Vgl. Garrett (2004), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>263</sup> Vgl. Carroll (2009), S. 4.

<sup>264</sup> Vgl. Low (2004), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>265</sup> Vgl. Lawrence (2004), Onlinequelle [09.11.2016].

Pressestimmen, bekam Coca-Cola jedoch auch noch Schwierigkeiten mit der Food Standards Agency weil die verwendete Produktbezeichnung „pure, still water“ als irreführend angesehen wurde.<sup>266</sup>

All dies hätte vermutlich schon genügt, um die Markteinführung zum Scheitern zu verurteilen. Doch es passierten weitere Fehler. Rund 500.000 Flaschen Dasani mussten zurückgerufen werden, weil Proben des Wassers enorm erhöhte Werte des krebserregenden Stoffes Bromat aufwiesen. Das Leitungswasser, auf dem Dasani basierte, war jedoch frei von Bromat. Um das Geschmacksprofil zu verbessern, waren dem Wasser Mineralsalze hinzugefügt worden, die unter anderem Bromid enthielten. Das Bromid oxidierte und wurde zu Bromat, das als krebserregend gilt.<sup>267</sup> Damit war Dasani endgültig gescheitert und auch die Einführungspläne in anderen europäischen Ländern wurden gestoppt. Es wird geschätzt, dass die gescheiterte Markteinführung Coca-Cola rund 40 Millionen Pfund gekostet hat.<sup>268</sup> Abgesehen davon hat es Coca-Cola auch lange Zeit vom europäischen Wassermarkt ferngehalten. Es sollte zehn Jahre dauern bis Coca-Cola 2014 einen neuen Versuch wagte, ein Wasserprodukt in Großbritannien einzuführen und trotzdem hatte das Unternehmen immer noch mit dem Imageverlust von damals zu kämpfen.<sup>269</sup>

Coca-Cola hat im Laufe der Markteinführung von Dasani mehrere Fehler begangen. Bereits bei der Auswahl des Zielmarkts hat man sich nicht die Mühe gemacht, lokale Gegebenheiten zu beachten und schlicht und einfach das in den USA erfolgreiche Konzept kopiert. Was dabei aber nicht bedacht wurde, ist, dass europäische Konsumenten beim Kauf von Wasser anspruchsvoller sind und mehr auf die Herkunft des Produkts achten. Der nächste Fehler wurde bei der Preisgestaltung begangen. Da schnell bekannt wurde, dass es sich bei Dasani mehr oder weniger um Leitungswasser aus der Nähe von London handelt, wurde der Preis von 95 Pence pro halbem Liter schlicht und einfach als extrem überteuert empfunden. In weiterer Folge wurden auch bei der Kommunikation große Fehler begangen. Es gelang nicht, den aufgebrachten Konsumenten zu vermitteln, warum das Produkt es wert war einen höheren Preis dafür zu bezahlen. Auch die Verwendung des Wortes „pure“ (rein) auf dem Etikett wurde stark kritisiert und als irreführend empfunden. Die bessere Wahl wäre es gewesen, das Produkt im Vergleich zu Mineralwasser richtig und entsprechend günstiger zu positionieren. Ein weiterer Fehler, der schließlich das Ende von Dasani in Europa besiegelte, wurde in der Vorbereitungs- und Testphase der Markteinführung begangen. Durch genauere Produkttests und das Einholen von Konsumentenfeedback vor der Markteinführung hätte die Kontaminierung und dieses Markteinführungsdesaster generell womöglich verhindert werden können.<sup>270</sup>

## 5.2 Nesfluid

2010 brachte Nestlé seine Produktreihe Nesfluid in Frankreich auf den Markt. Die Grundidee war, Ernährung und Flüssigkeitszufuhr in einem Produkt zu vereinen. Die Basis dafür bildete Kokosnusswasser, das mit Molkenprotein gemischt wurde. Die sechs unterschiedlichen Geschmacksrichtungen ergaben sich

---

<sup>266</sup> Vgl. Carroll (2009), S. 8.

<sup>267</sup> Vgl. Lawrence (2004), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>268</sup> Vgl. Carroll (2009), S. 10.

<sup>269</sup> Vgl. Glanfield (2014), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>270</sup> Vgl. auch Carroll (2009), S. 11 f.

durch die Zugabe von unterschiedlichen Fruchtsäften, Pflanzenextrakten, Vitaminen und Mineralstoffen. Es wurden große Hoffnungen in die neue Produktreihe gesteckt – in kurzer Zeit wurden jährliche Umsätze von 100 Millionen Euro und mehr erwartet. Die Realität sah jedoch anders aus. Nestlé investierte zwischen zehn und zwölf Millionen Euro in Werbung und andere Marketingaktivitäten. Nesfluid brachte es im ersten Jahr aber gerademal auf einen Umsatz von drei Millionen Euro trotz einer Handelsdurchdringung von 80 Prozent. Nach nur 18 Monaten wurde die Produktreihe vom Markt genommen. Was war schiefgegangen?<sup>271</sup>

Die unterschiedlichen Geschmacksrichtungen zielten auf unterschiedliche Zielgruppen ab und boten unterschiedliche Vorteile: „Renforce“ sollte gut für die Knochen und das Immunsystem sein, „Equilibre“ helfen den Flüssigkeitshaushalt auszubalancieren, „Vitalise“ physische und intellektuelle Vitalität unterstützen, „Rayonne“ die Zellen schützen, „Body“ gut für den Lipidstoffwechsel sein und „Protect“ war als Anti-Aging-Produkt konzipiert. Wie diese Produkte gestaltet wurden, ist in Abbildung 14 ersichtlich.



Abbildung 14: Nesfluid, Quelle: Nesfluid, Onlinequelle [12.11.2016].

Der Preis war mit 1,85 Euro pro 250ml Flasche auf dem Niveau von vergleichbaren Produkten. Trotz des großen Marketingaufwands verkaufte sich das Produkt allerdings schlecht. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Einerseits kam schon die Grundidee, Flüssigkeit und Nahrung zu verbinden, nicht bei den Konsumenten an. In der Wahrnehmung der Konsumenten wird klar zwischen Getränk und Nahrungsmittel unterschieden. Beides in einem Produkt zu vereinen widersprach dieser Wahrnehmung. Außerdem wurde ausreichende Flüssigkeitszufuhr von den Konsumenten nicht als ein zentraler Wohlfühlfaktor empfunden, auch wenn Nesfluid genau darauf aufbaute. Dabei wusste Nestlé aus einer selbst durchgeführten Konsumentenumfrage, dass nur 6 Prozent der Befragten ausreichende Flüssigkeitszufuhr für sehr wichtig hielten.<sup>272</sup>

Des Weiteren wurde in externen Geschmackstests festgestellt, dass die Nesfluid-Produkte schmeckten, als ob die Produktentwicklung noch nicht abgeschlossen wäre. Nur eines der sechs Produkte erlangte eine positive Geschmacksbewertung. Besonders in Frankreich ist es nicht ratsam ein geschmacklich

<sup>271</sup> Vgl. Bouckley (2014), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>272</sup> Vgl. Bouckley (2014), Onlinequelle [09.11.2016].

unausgereiftes Produkt auf den Markt zu bringen, da es als am meisten geschmackfokussiertes Land Europas gilt. Auch der Markenname selbst kam nicht allzu gut an, da er zu medizinisch klang und nicht unbedingt an ein köstliches Getränk denken ließ. Abgesehen von den Geschmacksproblemen war der vielleicht wichtigste Faktor, dass versucht wurde zu viele Benefits und Zielgruppen auf einmal abzudecken, wodurch die Konsumenten verwirrt wurden. Jedes der sechs Produkte sollte eine andere Zielgruppe ansprechen. Dennoch waren sie nicht nur zum selben Zeitpunkt in den Markt eingeführt worden, sie wurden sogar gemeinsam beworben. Im Gegensatz dazu hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass praktisch alle erfolgreichen Marken gerade deshalb erfolgreich sind, weil sie sich auf eine einzige Botschaft fokussieren.<sup>273</sup> Nestlé wollte jedoch so schnell wie möglich den Massenmarkt ansprechen, um ihre hoch gesteckten Umsatzziele zu erreichen und entschied sich daher für mehrere Zielgruppen. Nesfluid ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass dies wohl nicht der richtige Weg ist.<sup>274</sup>

Die Fehler lassen sich wiederum auf die Phasen der Markteinführung beziehen. Wie auch bei Dasani wurden bereits bezüglich des Zielmarktes Fehler begangen. Einerseits wurden Ergebnisse aus eigenen Studien, die verdeutlichten, dass die Deckung des Flüssigkeitsbedarfs für die große Mehrheit der Konsumenten keine große Rolle spielt, bei der Gestaltung der Grundidee schlichtweg ignoriert. Andererseits wollte man sich auch nicht auf eine bestimmte Zielgruppe festlegen und machte stattdessen eine Produktreihe bei der für jeden etwas dabei sein sollte. Damit wurde jedoch keine Zielgruppe wirklich angesprochen. Auch der Markenname selbst war kein Glücksgriff. Die Entscheidung bezüglich der Namenswahl fällt zwar schon im Rahmen der taktischen Entscheidungen, hätte aber noch revidiert werden können, wenn in der Vorbereitungs- und Testphase Kundenfeedback dazu eingeholt worden wäre. Auch dass die Nesfluid-Produkte bei den Geschmackstests so schlecht abschnitten, deutet entweder darauf hin, dass die Produktentwicklung tatsächlich noch nicht ganz abgeschlossen war oder zu wenig Kundenfeedback eingeholt wurde. Diesbezügliche Probleme hätten ebenfalls noch vor der Markteinführung in der Testphase behoben werden müssen.

### 5.3 Red Bull

Mitte der 1980er Jahre entdeckte Dietrich Mateschitz funktionale Getränke in Asien und gründete daraufhin Red Bull. Der daraufhin entwickelte Energy-Drink kam 1987 in Österreich auf den Markt. Dies war nicht nur die Markteinführung eines neuen Produkts, es war der Beginn einer völlig neuen Produktkategorie. Seither wurden weltweit bereits mehr als 60 Milliarden Dosen konsumiert. Allein 2015 verkaufte Red Bull 5,9 Milliarden Dosen in 169 Länder.<sup>275</sup> Wie aber kam es zu dieser Erfolgsgeschichte?

Nachdem Mateschitz auf die asiatischen Aufputschdrinks aufmerksam geworden war und das Unternehmen gegründet hatte, wurde drei Jahre lang an der Mixtur des Getränks getüftelt. Parallel dazu wurde am Logo, am Design der Dose und dem Werbeslogan gebastelt.<sup>276</sup> Das Produkt war einzigartig und sollte auch so vermarktet werden. Deshalb wurden alle Instrumente des Marketing-Mix hinterfragt. In Bezug

---

<sup>273</sup> Vgl. The Centre for Food & Health Studies (2011), S. 1; 3f.

<sup>274</sup> Vgl. Bouckley (2014), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>275</sup> Vgl. Red Bull (2016), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>276</sup> Vgl. Bachler/Gram/Himmelfreundpointner (2012), Onlinequelle [09.11.2016].

auf das Produkt wurde die Entscheidung getroffen, den Fokus einzig und allein auf dieses eine Produkt zu legen. Das bedeutete, dass die Bildung einer Dachmarke und Diversifikationen tabu waren. Die Positionierung für das Produkt wurde aus dem Produktnutzen abgeleitet: Red Bull belebt Körper und Geist. Das wurde zur Basis für die Markenpersönlichkeit von Red Bull, die sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet: Innovativ, selbst ironisch, intelligent, nonkonformistisch, selbstsicher, charmant, polarisierend, unberechenbar.<sup>277</sup> Red Bull versuchte nicht alle Menschen gleichermaßen anzusprechen, sondern bezog klar Position und schaffte es somit, seine Zielgruppe zu begeistern. Entscheidend war auch, dass das Produkt einen merkbaren Effekt auf den Konsumenten ausübt.<sup>278</sup> Da das Getränk einen echten Produktnutzen hat, konnte dafür auch ein hoher Preis verlangt werden. Die Dosen waren kleiner als sie bei anderen Getränken üblich waren und das Getränk wurde auch noch deutlich teurer verkauft. Dadurch sollte Wertigkeit und Status vermittelt werden.<sup>279</sup>

Die angesprochene Zielgruppe wurde nicht anhand demografischer Kriterien ausgewählt, sondern bezieht sich auf eine bestimmte Einstellung. Red Bull Konsumenten haben „Drive“, sind aktiv und wollen physisch und mental fit sein. Um diese Zielgruppe anzusprechen wurden mehrere Kommunikationsinstrumente kombiniert. Einerseits wurde klassische Werbung verwendet um Bekanntheit und Image aufzubauen, andererseits wurden Opinion Leader eingesetzt, um die Glaubwürdigkeit der Marke zu unterstützen. Dabei wurde vor allem auf (Extrem-)Sportler zurückgegriffen. Weiters vertraute Red Bull auf Event Marketing. Dabei war der Fokus wiederum auf Sport und Kultur. Red Bull sponserte jedoch keine bestehenden Events, sondern erschuf und organisierte neue, innovative Events, die zum Image der Marke passten. Um potentielle Konsumenten zu überzeugen, wurden weiters Gratisproben verteilt. Der Auftrag an die Mitarbeiter, die die Proben verteilten, lautete lediglich sie mögen müde und erschöpfte Leute finden, die von dem Effekt von Red Bull profitieren, und die Proben an sie verteilen.<sup>280</sup> Das Verteilen von Gratisdrinks passiert vor allem auf Events. Eine große Stärke von Red Bull ist somit, dass es in engem Kontakt mit seinen Konsumenten steht.<sup>281</sup> Eine weitere Besonderheit ist, dass sich Red Bull rein auf die Vertriebsseite konzentriert, während das Getränk vom Fruchtsafthersteller Rauch abgefüllt und exportiert wird.<sup>282</sup>

Bezieht man dies auf die Phasen der Markteinführung, kann man feststellen, dass sich Red Bull bereits bezüglich der Definition des Zielmarkts klar von den gescheiterten Markteinführungen von Dasani und Nesfluid unterscheidet. Red Bull entschied sich für eine Zielgruppe zu der das Produkt perfekt passt und richtete alle weiteren Maßnahmen darauf aus. Das Produkt bringt seiner Zielgruppe einen klaren Nutzen, der auch so kommuniziert wird. Dabei nahm man eine klare Position ein und konzentrierte sich auf diese einzige Linie. Im Gegensatz zu Nesfluid ist jedem klar wofür Red Bull steht und welchen Nutzen es hat. Branding und Image von Red Bull sind sehr genau definiert und alle nach außen gerichteten Aktivitäten werden darauf abgestimmt. Bei Dasani hingegen passte der tatsächliche Produktnutzen nicht zu dem Image das die Marke vermitteln sollte und die Konsumenten fühlten sich getäuscht, als sie den wahren Ursprung des Produkts herausfanden. Aufgrund des tatsächlich vorhandenen Produktnutzens konnte Red

---

<sup>277</sup> Vgl. Kastner & Partners (2005), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>278</sup> Vgl. Hollis (2007), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>279</sup> Vgl. Engel (2010), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>280</sup> Vgl. Kastner & Partners (2005), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>281</sup> Vgl. Bachler/Gram/Himmelfreundpointner (2012), Onlinequelle [09.11.2016].

<sup>282</sup> Vgl. Engel (2010), Onlinequelle [09.11.2016].

Bull auch einen hohen Preis für das Produkt verlangen. Auch der Einsatz von unkonventionellen Kommunikationsmaßnahmen ist sicher einer *der* Erfolgsfaktoren Red Bulls. Ein weiterer Faktor ist, dass in den Phasen, die der Markteinführung vorausgehen, alle Markteinführungsmaßnahmen sehr genau geplant wurden, während man das Gefühl hat, dass sowohl Coca-Cola bei Dasani als auch Nestlé dabei nachlässig waren. Generell wird Red Bull nachgesagt, dass das Unternehmen bei all seinen Aktivitäten einen langen Atem hat.<sup>283</sup> Bei Nesfluid hingegen wollte man so schnell wie möglich im Massenmarkt durchstarten und ist damit auch sehr schnell gescheitert. Alles in allem zeigt sich also, dass eine gut durchdachte und über alle Aktivitäten hinweg durchgängige Markteinführung klare Vorteile mit sich bringt und dem neuen Getränk zum Erfolg verhelfen kann.

---

<sup>283</sup> Vgl. Bachler/Gram/Himmelfreundpointner (2012), Onlinequelle [09.11.2016].

## 6 MODELL FÜR MARKTEINFÜHRUNGEN IM GETRÄNKEMARKT

Nachdem die Grundlagen des Innovationsmanagements, der Getränkemarkt, Markteinführungen und Fallbeispiele für Markteinführungen im Getränkemarkt erläutert wurden, werden die Ergebnisse aus der Literaturrecherche in dem in Abbildung 15 dargestellten Modell zusammengeführt. Dabei wurden die in Abschnitt 4.1 festgelegten Phasen der Markteinführung um die jeweils relevanten Entscheidungen und Aktivitäten ergänzt. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Phasen der Strategieentwicklung und der Markteinführungsplanerstellung (vgl. Abschnitt 4.1) wurden für diese Phasen auch die in Kapitel 4.2 und 4.3 ermittelten strategischen und taktischen Markteinführungsentscheidungen und diesbezügliche Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Des Weiteren werden auch die in Kapitel 4.4 ermittelten Einflussfaktoren in das Modell integriert.

In der ersten Phase der Markteinführung muss die **Strategie** festgelegt werden. Dabei werden neben der Zieldefinition vor allem Entscheidungen bezüglich des Zielmarkts, des Timings und des Innovationsgrads des Produkts getroffen. Der Zielmarkt wird zunächst segmentiert und die Zielgruppe festgelegt. Dabei wird auch entschieden, ob mit dem neuen Produkt eine breite Masse oder eine Nische angesprochen werden soll. Erfolgreiche Markteinführungen zeichnen sich in Bezug auf den Zielmarkt einerseits dadurch aus, dass sie ausgewählte Kundensegmente priorisieren und auf einem für das Unternehmen bereits bekannten Markt stattfinden, in dem das Unternehmen eine gute Marktposition innehat. Weiters sind erfolgsversprechende Märkte durch eine geringe Wettbewerbsintensität und ein hohes Marktpotential geprägt. Bei der Wahl des Timings muss in erster Linie entschieden werden, ob man danach strebt als Erster mit dem Neuprodukt im Markt zu sein, oder ob man als früher oder später Folger erst nach der Konkurrenz mit einem bestimmten Neuprodukt auf den Markt kommt. Keine dieser Strategien ist grundsätzlich die einzig richtige. Für den Erfolg der Markteinführung ist entscheidend, dass die Timing-Strategie auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt wird und zu den Kernkompetenzen des Unternehmens passt. Der Innovationsgrad umfasst weiters zwei Dimensionen: die Neuheit für den Markt und die Neuheit für das Unternehmen. Am besten für den Erfolg der Markteinführung ist es, wenn das neue Produkt sehr neu für den Markt ist, für das Unternehmen aber keine große Neuheit darstellt.<sup>284</sup>

In der zweiten Phase fallen die taktischen Markteinführungsentscheidungen und der **Markteinführungsplan** wird erstellt. Es wird darüber entschieden ob die Markteinführung vorangekündigt werden soll, eine Risikoanalyse wird durchgeführt und der Projektplan aufgesetzt. Dabei steht vor allem die Gestaltung der 4Ps des Marketing-Mix im Vordergrund. Rund um das Produkt selbst müssen Entscheidungen bezüglich dessen Positionierung im Markt, des Brandings, der Gestaltung der Verpackung und der Sortimentsbreite getroffen worden. Ein breites Sortiment kann den Erfolg der Markteinführung positiv beeinflussen, da dadurch eine schnellere Akzeptanz am Markt erreicht werden kann und unterschiedliche Kundenbedürfnisse abgedeckt werden können. Für Nahrungsmittel und damit auch für Getränke im Besonderen hat es sich als erfolgsversprechender herausgestellt, das Produkt unter einem bestehenden Markennamen einzuführen und keine gänzlich neue Marke zu kreieren. Dabei ist es jedoch auch erfolgsrelevant, dass das neue Produkt zu der Marke passt. In Bezug auf den Preis muss zuerst

---

<sup>284</sup> Vgl. Abschnitt 4.2 Strategische Markteinführungsentscheidungen

einmal zwischen Skimming- und Penetrationsstrategie gewählt werden. Abhängig davon werden dann ein Einführungspreis und ein langfristiger Zielpreis festgesetzt. Es lässt sich keine allgemeine Überlegenheit einer Preisstrategie feststellen. Erfolgsentscheidend ist, dass der Preis mit den anderen Komponenten der Markteinführung abgestimmt wird und zum Produkt passt. In Bezug auf die Distribution müssen die Vertriebskanäle ausgewählt und die Logistik organisiert werden. Auch die Intensität der Distribution spielt eine Rolle. Für Markteinführungen im Getränkemarkt ist es erfolgsversprechender wenn viele Vertriebspartner verwendet werden und somit intensive Distribution betrieben wird. Bezüglich der Kommunikationspolitik muss zuerst einmal entschieden werden, ob eher eine Push- oder eine Pull-Strategie verfolgt werden soll. Da Werbung und Verkaufsförderung die wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik im Getränkemarkt sind, muss in weiterer Folge vor allem über deren Gestaltung und die diesbezüglich zu verwendenden Kommunikationskanäle entschieden werden. Wie in den vorigen Abschnitten erläutert, ist für den Getränkemarkt eine Pull-Strategie erfolgsversprechender. Die Kommunikationsmaßnahmen sollten sich also in erster Linie direkt an den Endkunden und nicht an den Handel richten. Weiters ist es von Bedeutung für den Erfolg der Markteinführung, dass in der Kommunikation mit den Kunden der Vorteil des Produkts klar vermittelt wird und auch ein höheres Budget für die Kommunikationsmaßnahmen wirkt sich erfolgsfördernd aus.<sup>285</sup>

In der dritten Phase der Markteinführung werden nun alle **Vorbereitungen** getroffen und letzte **Tests** durchgeführt. Der in der zweiten Phase erstellte Markteinführungsplan wird in die Tat umgesetzt. Kommunikationsmaterialien und Events werden vorbereitet und das Sales- und Service-Personal wird auf das neue Produkt eingeschult. Zu Produkt und Werbung wird Kundenfeedback eingeholt, um noch letzte Verbesserungen vornehmen zu können, ehe in der vierten Phase die tatsächliche Einführung in den Markt stattfindet.<sup>286</sup>

In dieser **Implementierungsphase** werden dann die zuvor geplanten und vorbereiteten Werbe-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen durchgeführt. Nach dem physischen Markteintritt folgt eine fünfte Phase, in der das **Monitoring und die Evaluierung** im Vordergrund stehen. Die Sales- und Marketingkampagnen, sowie die Verkaufszahlen, sollen nach dem Markteintritt über einen längeren Zeitraum überwacht werden und mit dem Plan verglichen werden, um bei einer negativen Abweichung vom Plan schnell korrigierend eingreifen zu können. Nach drei Monaten bis zu zwei Jahren endet diese Phase und somit die Markteinführung. Die Resultate werden mit den ursprünglich festgesetzten Zielen verglichen und das Projekt anhand kurz- und langfristiger Erfolgskennzahlen evaluiert.<sup>287</sup>

**Marktforschung und Informationsbeschaffung** begleiten den gesamten Ablauf der Markteinführung, weshalb sie über alle Phasen eingezeichnet sind.<sup>288</sup> Externe und interne Einflussfaktoren wirken ebenfalls auf die gesamte Markteinführung ein. **Externe Faktoren**, die den Ablauf und die Gestaltung der Markteinführung beeinflussen, betreffen einerseits die Reaktionen der Mitbewerber. Vor allem ist dabei von Bedeutung, wie intensiv diese ausfallen. Weiters ist es relevant, wie riskant und neu das Produkt für den Kunden ist, was sich in erster Linie auf die Kommunikationspolitik auswirkt. Die wichtigsten **internen**

---

<sup>285</sup> Vgl. 4.3 Taktische Markteinführungsentscheidungen

<sup>286</sup> Vgl. 4.1 Ablauf einer Markteinführung

<sup>287</sup> Vgl. 4.1 Ablauf einer Markteinführung

<sup>288</sup> Vgl. 4.1 Ablauf einer Markteinführung

**Faktoren**, die die Markteinführung beeinflussen, sind die Unterstützung des Projekts durch das Top-Management, die Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams, die Marktorientierung des Unternehmens, sowie die Geschwindigkeit, mit der der Innovationsprozess durchgeführt wird.<sup>289</sup>

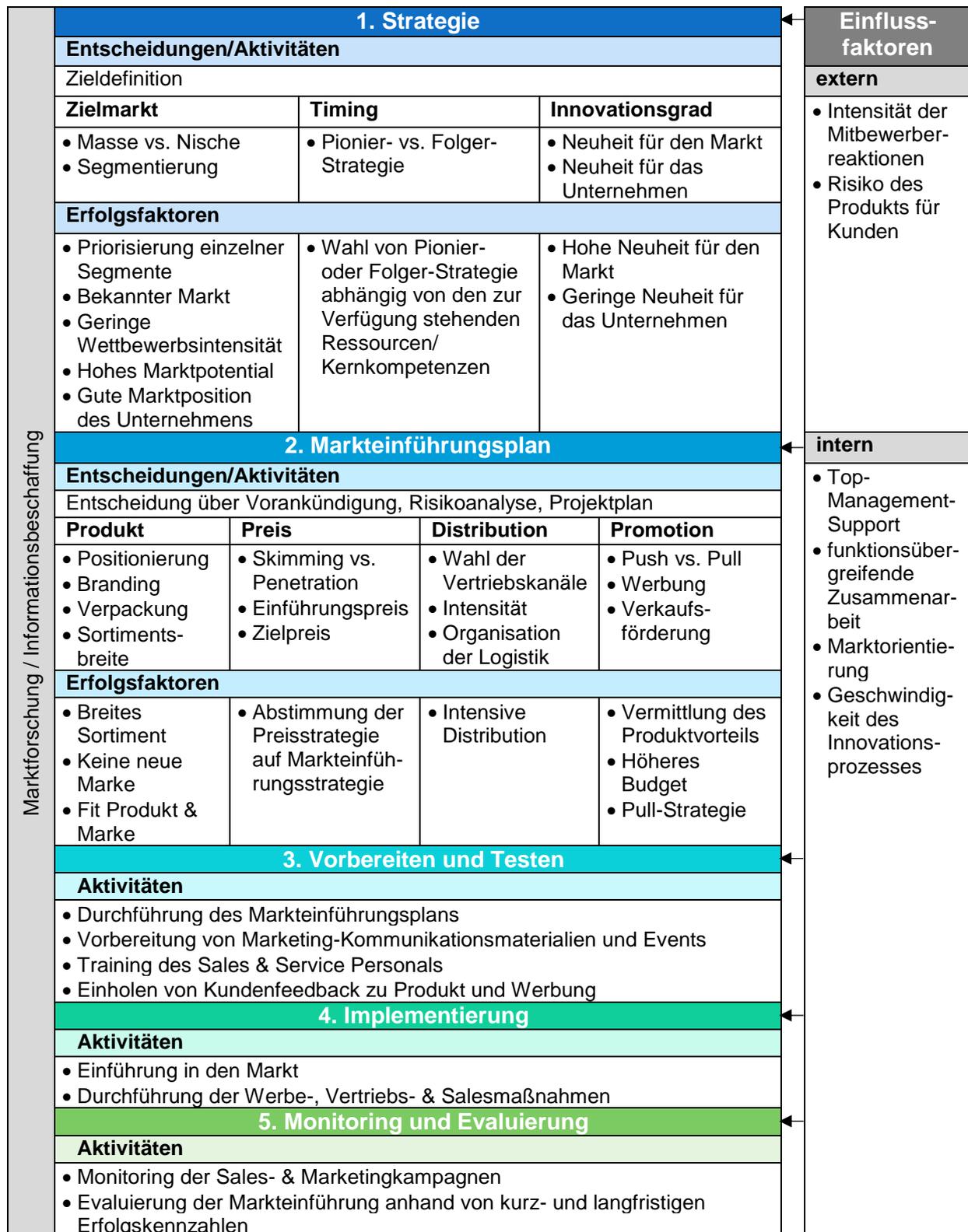


Abbildung 15: Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>289</sup> Vgl. 4.4 Einflussfaktoren auf Markteinführungen

Damit wurden die Forschungsfragen aus theoretischer Sicht beantwortet. Wie gefordert, wurde ein Modell für die Markteinführung eines neuen Produktes im Getränkemarkt entwickelt, das den idealtypischen Ablauf der Markteinführung darstellt, dabei anfallende Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigt, sowie Erfolgs- und Einflussfaktoren in das Konzept integriert.

## 7 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

In den vorigen Abschnitten wurde ein theoretisches Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt erarbeitet. Da es jedoch fast keine Studien gibt, die sich explizit mit Markteinführungen im Getränkemarkt beschäftigen, soll das Modell in weiterer Folge mit Hilfe einer qualitativen Expertenbefragung weiter an den Getränkemarkt adaptiert werden. Die Methode, die dafür angewandt wurde, wird in Kapitel 7.1 erläutert, während in Kapitel 7.2 die Durchführung der Untersuchung beschrieben wird. In Kapitel 7.3 werden schließlich die Ergebnisse aus den Experteninterviews dargestellt.

### 7.1 Methode der empirischen Untersuchung

Wie bereits erwähnt, ist wissenschaftliche Literatur zu Markteinführungen im Getränkemarkt nur sehr eingeschränkt verfügbar. Deshalb wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um näher auf die spezifischen Anforderungen des Getränkemarkts einzugehen. Der qualitative Ansatz eignet sich für dieses Vorhaben sehr gut, da die Findung von Hypothesen, die Theoriebildung, sowie die Vertiefung zu den Schwerpunkten der qualitativen Analyse gehören. Dabei können einerseits für den Untersuchungsgegenstand relevante Einzelfaktoren identifiziert und mögliche Zusammenhänge dieser Faktoren konstruiert werden. Andererseits kann bestehendes Wissen ergänzt werden.<sup>290</sup>

Um spezifische Anforderungen des Getränkemarkts in Bezug auf Markteinführungen erheben zu können, wurden Experteninterviews durchgeführt. Diese Art des qualitativen Interviews wurde gewählt, weil sich das Experteninterview zur Erhebung von Wissensbeständen anbietet, die Experten im Kontext ihrer Zuständigkeit für den Entwurf, die Implementierung und die Kontrolle von Problemlösungen erwerben.<sup>291</sup> Es handelt sich dabei um eine Form des (halb)offenen Interviews, bei dem nicht die Gesamtperson Gegenstand der Analyse ist, sondern die Person in einem organisatorischen oder institutionellen Kontext, der nur einen „Faktor“ im Leben der Person darstellt. Wer als Experte gilt, hängt vom jeweiligen Forschungsinteresse ab. Der Forscher verleiht auf die jeweilige Fragestellung begrenzt sozusagen den Expertenstatus.<sup>292</sup> Für die vorliegende Untersuchung wurden Personen als Experten ausgewählt, die im Laufe ihrer beruflichen Karriere in Markteinführungen von Getränken involviert waren/sind.

Die Experteninterviews orientieren sich an einem Gesprächsleitfaden. Dadurch kann vermieden werden, dass sich das Gespräch in Themen verliert, die für die Untersuchung nicht von Interesse sind. Das Interview wird auf die relevanten Themen fokussiert. Andererseits wird der Leitfaden nicht als zwingendes Ablaufmodell des Gesprächs verstanden und erlaubt somit auch die Offenheit des Gesprächs, sowie eine Anpassung an den jeweiligen Experten. Der Leitfaden garantiert außerdem die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander.<sup>293</sup>

---

<sup>290</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 22 f.

<sup>291</sup> Vgl. Pfadenhauer (2009), S. 452.

<sup>292</sup> Vgl. Meuser/Nagel (2002), S. 72 f.

<sup>293</sup> Vgl. Meuser/Nagel (2002), S. 77 f.; 81 f.

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Da bei Experteninterviews das Wissen der interviewten Person im Vordergrund steht, sind Pausen, Stimmlagen und sonstige nonverbale Elemente nicht Gegenstand der Interpretation und werden nicht transkribiert. Generell ist die vollständige Transkription der Tonaufnahme bei Experteninterviews nicht üblich. Die inhaltliche Vollständigkeit ist jedoch essentiell. Je mehr relevante Informationen ein Interview enthält, desto ausführlicher erfolgt also die Transkription. Irrelevante Aussagen werden weggelassen. Welche Teile transkribiert werden und in Folge weiter ausgewertet werden, wird in Hinblick auf die Forschungsfragen entschieden.<sup>294</sup>

Zur Auswertung und Interpretation der transkribierten Experteninterviews wurde die Methode der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Das Ziel der zusammenfassenden Analyse ist es, das Material auf einen überschaubaren Corpus zu reduzieren, der dennoch die wesentlichen Inhalte enthält und das Grundmaterial abbildet.<sup>295</sup> Zuerst muss das Material bestimmt werden und anhand der Forschungsfragen festgelegt werden, welche Inhalte zusammengefasst werden sollen, ehe die Analyseeinheiten definiert werden. Im nächsten Schritt werden die inhaltstragenden Textstellen paraphrasiert. Nicht inhaltstragende und ausschmückende Textbestandteile werden dabei weggelassen. Die inhaltstragenden Teile werden in eine grammatikalische Kurzform übertragen. Anschließend wird das angestrebte Abstraktionsniveau bestimmt und alle Paraphrasen, die sich unter diesem Abstraktionsniveau befinden, werden generalisiert (Makrooperator<sup>296</sup> Generalisation). Paraphrasen, die sich über dem Abstraktionsniveau befinden, werden vorerst weitergeführt. Durch die Generalisation entstehen inhaltsgleiche Paraphrasen, die im nächsten Schritt zusammen mit unwichtigen und nichtssagenden Paraphrasen gestrichen werden (Makrooperatoren Selektion und Auslassen). Darauf folgt ein zweiter Reduzierungsschritt, in dem Paraphrasen, die sich auf einander beziehen, zu einer neuen Aussage zusammengefasst werden (Makrooperatoren Bündelung, Konstruktion, Integration). Aus den neuen Aussagen wird anschließend ein Kategoriensystem erstellt. Abschließend muss überprüft werden, ob das Kategoriensystem auch tatsächlich das Ausgangsmaterial repräsentiert.<sup>297</sup>

## 7.2 Durchführung der empirischen Untersuchung

Zwischen dem 11.09.2016 und dem 6.10.2016 wurden sieben Experteninterviews mit Experten aus dem Getränkemarkt durchgeführt, die im Laufe ihrer Karriere in Markteinführungen involviert waren. Drei der Experten kommen aus Österreich, vier sind US-Amerikaner. Bei der Auswahl wurde vor allem darauf geachtet, den Ablauf von Markteinführungen im Getränkemarkt aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Daher wurden Experten aus den Bereichen Entwicklung, Marketing und Kommunikation, sowie der Geschäftsführung befragt. Eine Übersicht über die befragten Experten, ihre Funktion im Unternehmen, sowie die Getränke, mit denen sie sich im Laufe ihrer Karriere beschäftigt haben und aktuell beschäftigen ist in Tabelle 7 gegeben.

---

<sup>294</sup> Vgl. Meuser/Nagel (2002), S. 83.

<sup>295</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 67.

<sup>296</sup> Zusammenfassungsstrategie

<sup>297</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 70 ff.

Nr.	Experte	Land	Unternehmen	Funktion	Getränke
1	Lydia Fenley	USA	Illes Food Ingredients	R&D	Limonaden, Fertigcocktails, Smoothies, Eistee
2	Alfred Danzinger	AUT	Weinakademie Retz	Geschäftsführer	Wein
3	Lesley Herzog	USA	Großer Konsumgüterhersteller	R&D	Tees, Pulverteemischungen, Fertiggetränke
4	Kirin Basra	USA	Mattson Co	R&D	Fruchtsäfte, Eistee, Eiskaffee
5	Hannes Thaler	AUT	Marcon Vertriebsgesellschaft	Geschäftsführer	Limonade, Spirituosen, Cider, Hugo
6	Agnes Fogt	AUT	Makava	Kommunikation	Eistee
7	Steve Englander	USA	Cocktail Crafters	Marketing & Sales	Fertigmargaritas, Bier, Molkereigetränke

Tabelle 7: Befragte Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gespräche wurden mit der Telefonie-Software Skype, bzw. wo möglich persönlich vor Ort durchgeführt und dauerten jeweils rund 60 Minuten. Die Experten wurden vorab per E-Mail kontaktiert. Dabei wurden sie über die wichtigsten Themenblöcke informiert und ein Gesprächstermin vereinbart.

Um zu garantieren, dass die Interviews auf die Themen fokussiert bleiben, die für die vorliegende Arbeit von Interesse sind, und um in weiterer Folge die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander sicherzustellen, wurde ein Gesprächsleitfaden<sup>298</sup> erstellt. Der Gesprächsleitfaden orientiert sich an den Forschungsfragen<sup>299</sup>. Daher wurden folgende Themenbereiche in den Leitfaden aufgenommen: Besonderheiten des Getränkemarkts, Ablauf der Markteinführung (Entscheidungen und Aktivitäten), Einflussfaktoren, Erfolgsfaktoren, sowie die Besprechung des in Kapitel 6 vorgestellten Modells für Markteinführungen. Zu den jeweiligen Themenbereichen wurden breite, offene Hauptfragen formuliert, die teilweise durch enger definierte Folgefragen ergänzt wurden. Abhängig von der Antwort des Experten wurden die Unterfragen gestellt, um die Qualität des Interviews sicherzustellen. Für die Interviews mit Amerikanern wurde der Frageleitfaden, sowie das Modell ins Englische übersetzt.<sup>300</sup>

Zu Beginn des Interviews wurde das Thema des Gesprächs noch einmal kurz vorgestellt und der Experte wurde um Erlaubnis für die Aufzeichnung des Gesprächs sowie die namentliche Nennung in der Masterarbeit gebeten. Dem wurde von allen Experten zugestimmt. Herr Herzog wollte jedoch, dass sein Unternehmen nicht namentlich genannt wird, weshalb das Unternehmen lediglich als „großer Konsumgüterhersteller“ bezeichnet wird. Ansonsten wurden alle Namen im Original belassen. Bei der anschließenden Transkription<sup>301</sup> wurde vor allem auf die inhaltliche Vollständigkeit Wert gelegt. Inhaltlich nicht relevante Stellen wurden ausgelassen, relevante Stellen wurden wörtlich transkribiert. Füllwörter wurden wiederum weggelassen. Bei den Interviews, die auf Deutsch geführt wurden, wurden Dialektformen

<sup>298</sup> Vgl. Anhang A

<sup>299</sup> Vgl. Kapitel 1.2

<sup>300</sup> Vgl. Anhang A

<sup>301</sup> Vgl. Anhang B

weitgehend an die deutsche Standardsprache angepasst. Auf Englisch geführte Interviews, wurden bereits während der Transkription übersetzt und auf Deutsch zu Papier gebracht.

Für die anschließende Auswertung<sup>302</sup> der Interviews wurde, wie bereits in Kapitel 7.1 erläutert, die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Zuerst wurde festgelegt, was zusammengefasst werden soll, um die Analyseeinheiten definieren zu können. Abgeleitet von den Forschungsfragen waren vier Bereiche von Interesse: Einerseits sollte auf Besonderheiten des Getränkemarkts eingegangen werden. Andererseits waren Entscheidungen und Aktivitäten im Rahmen einer Markteinführung im Getränkemarkt, sowie Einfluss- und Erfolgsfaktoren von Bedeutung. Die zu bestimmenden Analyseeinheiten bei Zusammenfassungen sind die Kodiereinheit, sowie die Kontexteinheit. Mit der Kodiereinheit wird festgelegt, welche kleinsten Textteile ausgewertet werden dürfen. Für die Auswertung der vorliegenden Untersuchung wurde sie wie folgt definiert: Jede vollständige Aussage eines Experten über den Getränkemarkt und dessen Besonderheiten im Allgemeinen, sowie jede vollständige Aussage über Entscheidungen und Aktivitäten, Einflussfaktoren und Erfolgsfaktoren bezüglich Markteinführungen im Getränkemarkt. Die Kontexteinheit ist der größtmögliche Textbestandteil, der ausgewertet werden darf. Für den ersten Durchgang wurde die Kontexteinheit auf das jeweilige Interview beschränkt und im zweiten Durchgang auf das gesamte Material ausgeweitet.

Im ersten Schritt wurden 352 Paraphrasen aus relevanten Aussagen der Experten gebildet, die auch gleich einem der vier Bereiche (Getränkemarkt, Entscheidungen und Aktivitäten, Einflussfaktoren, Erfolgsfaktoren) zugeordnet wurden. Aussagen, die sich ausschließlich auf den amerikanischen Getränkemarkt beziehen, wurden weggelassen. Im nächsten Schritt wurden die Paraphrasen generalisiert. Das Abstraktionsniveau für die Generalisierung wurde wie folgt definiert: Es sollen möglichst allgemeine Aussagen über den Getränkemarkt, den Ablauf der Markteinführung, sowie zu Erfolgs- und Einflussfaktoren sein. Anschließend wurden im ersten Reduktionsschritt bedeutungsgleiche und unwichtige Paraphrasen gestrichen. Relevante Paraphrasen wurden weitergeführt. Den Abschluss des ersten Durchgangs bildet die fallspezifische Zusammenstellung der übrig gebliebenen Aussagen durch Bündelung, Integration und Konstruktion zu neuen Aussagen.

Die somit erhaltenen Kernaussagen wurden durchnummeriert und in einem zweiten Zusammenfassungsdurchgang interviewübergreifend ausgewertet. Dies geschah separat für die vier zuvor bestimmten Themenbereiche. Dabei wurden die Kernaussagen des jeweiligen Themenbereichs zuerst wiederum generalisiert, unwichtige und gleiche Aussagen gestrichen und die verbliebenen Aussagen letztendlich mithilfe induktiver Kategorienbildung<sup>303</sup> in Kategorien zusammengefasst. Eine Übersicht über die so entstandenen Kategorien für die vier Bereiche Besonderheiten des Getränkemarkts, Entscheidungen und Aktivitäten, Einflussfaktoren, sowie Erfolgsfaktoren wird in Abbildung 16 gegeben. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden nun in Kapitel 7.3 besprochen. Dabei werden die Aussagenkategorien nun näher erläutert und mit den dazugehörigen Kernaussagen in Verbindung gebracht.

---

<sup>302</sup> Vgl. Anhang C

<sup>303</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 87.

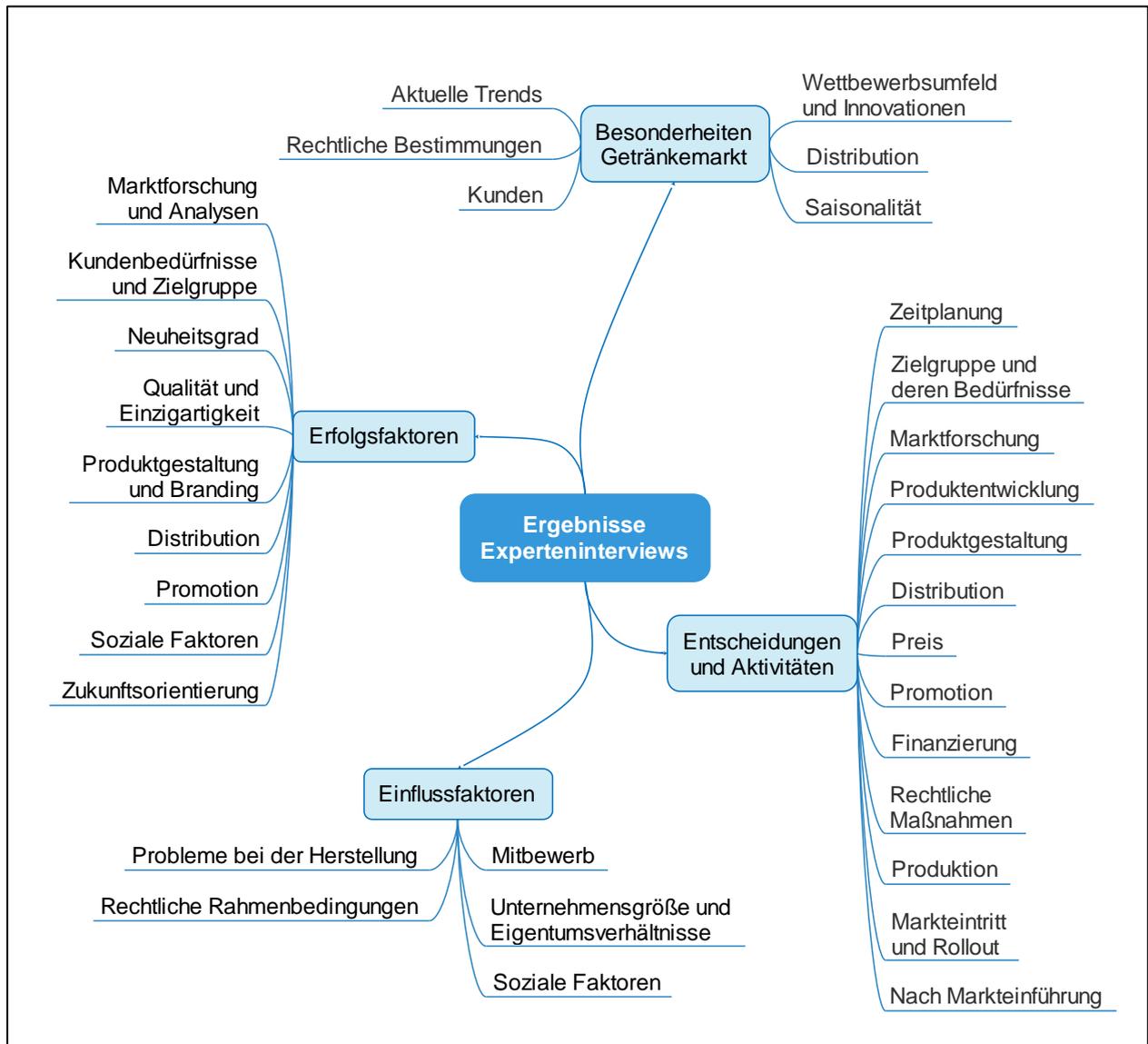


Abbildung 16: Übersicht über die Ergebniskategorien, Quelle: Eigene Darstellung.

### 7.3 Ergebnisse der Experteninterviews

Nachdem die Rahmenbedingungen für die Untersuchung in den vorigen Abschnitten geklärt wurden, widmet sich dieses Kapitel den Ergebnissen der Experteninterviews. Da ein Hauptmotivator für die Untersuchung die weitere Anpassung des im theoretischen Teil entwickelten Modells an den Getränkemarkt war, wird in Abschnitt 7.3.1 zunächst auf generelle Ergebnisse zum Getränkemarkt und dessen Besonderheiten eingegangen. Die weiteren Ergebnisse beziehen sich direkt auf die Forschungsfragen. So wird in Abschnitt 7.3.2 auf Entscheidungen und Aktivitäten eingegangen, die bei Markteinführungen im Getränkemarkt anfallen. In Abschnitt 7.3.3 werden Ergebnisse bezüglich der Einflussfaktoren auf Markteinführungen im Getränkemarkt besprochen, in Abschnitt 7.3.4 Ergebnisse zu diesbezüglichen Erfolgsfaktoren. In Kapitel 7.3.5 werden schlussendlich Änderungen am Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt, die sich aus diesen Ergebnissen ableiten lassen, sowie explizite Änderungsvorschläge der Experten erläutert und anschließend umgesetzt.

### 7.3.1 Besonderheiten des Getränkemarkts

In Abbildung 17 ist eine Übersicht zu den Ergebnissen der Experteninterviews bezüglich der Besonderheiten des Getränkemarkts gegeben, die Relevanz für die Markteinführung eines Produktes in diesem Markt haben. Die Aussagen lassen sich in folgende sechs Bereiche einteilen: Aussagen zu Wettbewerbsumfeld und Innovationen, Distribution, Saisonalität, Kunden, rechtlichen Bestimmungen, sowie zu aktuellen Trends. Die Themenbereiche, die dabei am häufigsten angesprochen wurden, sind Saisonalität, Wettbewerbsumfeld und Innovationen, sowie Distribution.

Der Getränkemarkt wurde vielfach als bewegter, *wettbewerbsintensiver* Markt beschrieben, in dem **Innovationen** eine große Rolle spielen. Es gibt ein sehr großes Angebot und viele Marktteilnehmer. Daher werden Innovationen oft als Mittel zur *Profilierung* gesehen, mit dem man sich von anderen Anbietern abheben kann. Allerdings führt die große Menge an neuen Produkten am Markt auch dazu, dass viele neue Produkte schnell wieder vom Markt verschwinden. Viele sind nur *kurzfristige Modeerscheinungen*, die schon bald keine Berechtigung mehr am Markt haben. Es gibt nur einige „gute, alte“ Marken, die es schaffen auf Dauer erfolgreich zu sein. Ein weiterer Grund für die Menge an Innovationen von immer wieder neuen Anbietern liegt auch an der im Vergleich zu anderen Konsumgütermärkten relativ *niedrigen Eintrittshürde*. Die Eintrittshürde ist relativ niedrig, weil einerseits die Nachfrage nach Getränken groß ist und auch immer da sein wird und andererseits, weil es die Möglichkeit gibt, eine Idee zu einem Getränk von anderen Firmen entwickeln und/oder das Getränk extern abfüllen zu lassen. Wenn man ein Produkt im Getränkemarkt einführt, muss man jedoch mit viel Konkurrenz rechnen und darauf gefasst sein, dass es schwer sein wird mit nur einem Produkt auf Dauer erfolgreich zu sein. „Mit einem Produkt auf Dauer erfolgreich (zu) sein (...) funktioniert in den seltensten Fällen. (...) Man sollte sich Gedanken machen, was man als nächstes bringt.“<sup>304</sup>

Obwohl die Eintrittshürde im Getränkemarkt generell eher niedrig ist, stellt der *Vertrieb eine Hürde* für neue Unternehmen dar. Man braucht jemanden, der das Produkt an seinen Bestimmungsort bringt. Das kann einerseits über eigene oder angemietete Fahrer passieren, andererseits können Distributionspartner gesucht werden. In jedem Fall ist dies keine einfache Aufgabe für junge Unternehmen. Generell weist der Getränkemarkt in puncto **Distribution** einige Besonderheiten auf. Wie bereits in Kapitel 3.2.3 erläutert, hat der Getränkemarkt gegenüber anderen Konsumgütermärkten den Vorteil, dass Hersteller nicht nur vom Handel abhängig sind, sondern die Gastronomie als weiteren Vertriebskanal zur Verfügung haben. Dieser Vorteil wird auch vielfach genutzt. Mehrere Experten gaben an, dass der übliche *Weg in den Getränkemarkt über die Gastronomie* führt. Produkte werden also zuerst in der Gastronomie eingeführt. Wenn sie dort erfolgreich sind und einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht haben, steht einer Einführung im Einzelhandel nichts mehr im Weg. Dementsprechend kommen die *Trends* oft auch *aus der Gastronomie*. Als Beispiel hierfür wurde das Getränk „Hugo“ genannt, das von einem Barkeeper als Sommergetränk zusammengemischt wurde und einige Zeit nach seinem Siegeszug in der Gastronomie auch Einzug in den Einzelhandel hielt.

---

<sup>304</sup> Experteninterview Herr Thaler am 26.09.2016

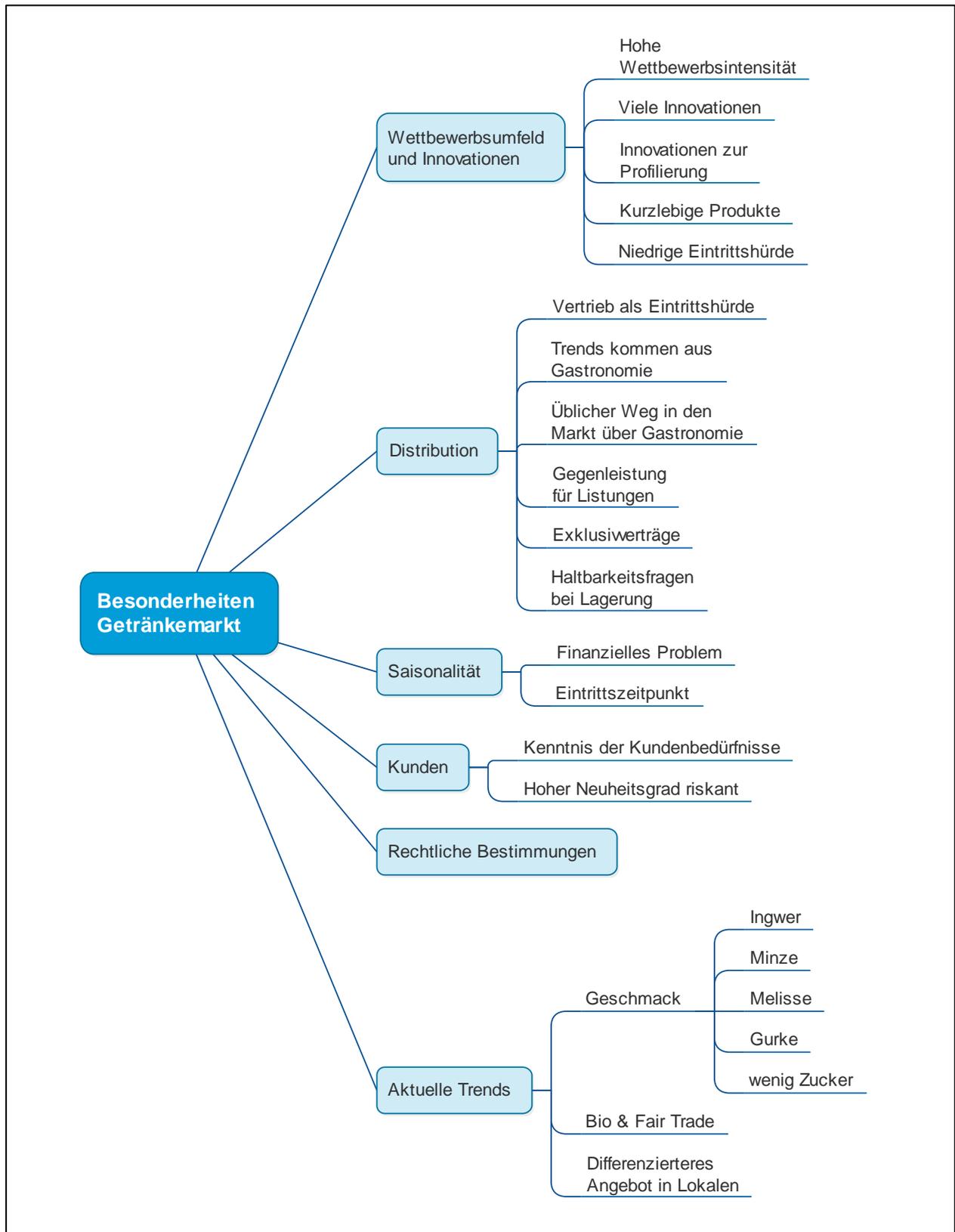


Abbildung 17: Kernaussagen zum Getränkemarkt und dessen Besonderheiten, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Grund dafür, dass neue Getränke oft zuerst in der Gastronomie eingeführt werden, ist, dass vor allem im Einzelhandel *Gegenleistungen für Listungen* in Form von Listungsgeldern üblich sind. Wenn man ein noch gänzlich unbekanntes Getränk direkt in den Einzelhandel einführen will, muss man viel in Werbung und Verkaufsförderung investieren und die Listungsgebühren für ein noch unbekanntes Produkt sind

üblicherweise deutlich höher, als wenn das Produkt in der Gastronomie bereits erfolgreich ist. Weiters kommt es im Getränkemarkt auch vor, dass *Exklusivverträge* mit Distributoren geschlossen werden. Der Distributor verpflichtet sich also gegen eine Gegenleistung dazu, in der vereinbarten Getränkekategorie ausschließlich die Produkte des Vertragspartners zu vertreiben.

Ein weiterer Aspekt der bei der Distribution von Getränken beachtet werden muss, betrifft die *Haltbarkeit* des jeweiligen Getränks bei der Lagerung. Einerseits muss geklärt werden, ob das Getränk gekühlt oder bei Raumtemperatur gelagert wird. Wenn es gekühlt gelagert werden muss, bedeutet das, dass das Getränk über die gesamte Lieferkette von der Produktion bis zum Endkunden stets gekühlt sein muss. Das verursacht zusätzliche Kosten und wird letztendlich dazu führen, dass das Produkt teurer wird. Außerdem ist der gekühlte Platz in Supermärkten beschränkt, weshalb es ein gekühltes Produkt möglicherweise noch schwerer hat im Einzelhandel gelistet zu werden. Andererseits spielt die Haltbarkeitsdauer eine Rolle in Bezug auf die Planung der Lagerbestände. Gerade bei anfänglich kleinen Verkaufszahlen und in weiterer Folge kleinen Stückzahlen in der Produktion ist die Haltbarkeit von Belang, weil es in diesem Fall oft günstiger ist, eine größere Menge zu produzieren, als aktuell benötigt und die vorerst nicht benötigten Güter zu lagern, bis sie verkauft werden können. Bei Spirituosen ist das zum Beispiel ohne Probleme möglich, weil in dieser Kategorie keine Mindesthaltbarkeitsdaten angegeben werden müssen. Die meisten Getränke haben jedoch eine sehr eingeschränkte Haltbarkeit. Sogar Fertigmargaritas haben nur eine Haltbarkeitsdauer von einem Jahr. Daher müssen Lagerbestände dementsprechend geplant werden.

Ein weiterer Faktor, der in Bezug auf den Getränkemarkt sehr oft angesprochen wurde, ist die **Saisonalität** vieler Produkte und mancher Rohstoffe. In Bezug auf das Produkt hat das einerseits vor allem Auswirkungen auf den *Markteintrittszeitpunkt* und in weiterer Folge auf die Zeitplanung. Ein kaltes Erfrischungsgetränk wird man im Frühjahr bzw. kurz vor Beginn des Sommers in den Markt einführen. Auf jeden Fall so, dass die gesamte Sommersaison abgedeckt werden kann. Kalte Getränke werden im Sommer in viel größeren Mengen konsumiert. Das kann sogar so weit gehen, dass 70 bis 80 Prozent des gesamten Jahreskonsums in die Monate von April bis September fallen, wenn das Getränk von den Konsumenten als Sommergetränk angesehen wird. Umgekehrt wird man ein heißes Getränk im Herbst in den Markt einführen, weil in den Wintermonaten mehr Heißgetränke konsumiert werden. Wenn man es also mit einem saisonalen Getränk zu tun hat, scheint es sinnvoll, dass man in der Zeitplanung zuerst den Markteintrittszeitpunkt fixiert und anschließend von da an rückwärts plant. Die Saisonalität eines Produkts kann auch zu *finanziellen Engpässen* führen, wenn zum Beispiel im Winter die Umsätze einbrechen, aber schon die Produktion für das nächste Frühjahr vorfinanziert werden muss. Weiters kann auch die Saisonalität mancher Rohstoffe wie zum Beispiel von Hibiskusblüten oder Kamillenblüten eine Rolle spielen. Wenn saisonale Rohstoffe verwendet werden, muss das ebenfalls im Zeitplan berücksichtigt werden.

Des Weiteren gibt es im Getränkemarkt auch Besonderheiten in Bezug auf die **Kunden**, die beachtet werden müssen. Auf der einen Seite kommt der *Kenntnis der Kundenbedürfnisse* der Zielgruppe eine besondere Bedeutung zu, da sich demografische Gruppen in ihrem Geschmack oft stark voneinander unterscheiden. Es ist also wichtig zu wissen, ob die Zielgruppe eher süße oder säuerliche Getränke bevorzugt, welche Vorlieben sie bezüglich der Viskosität hat usw. Auf der anderen Seite sind die Konsumenten bei Getränken schnell skeptisch, wenn ein Produkt einen hohen *Neuheitsgrad* aufweist und

zu weit von dem entfernt ist, was die Konsumenten gewohnt sind. Das kann der Fall sein, wenn das Getränk zum Beispiel eine ungewohnte Farbe oder Konsistenz hat. Es ist kein Zufall, dass es kaum grüne Getränke gibt. Insofern ist ein hoher Neuheitsgrad bei Getränken auch ein Risiko.

Für Getränke und Lebensmittel gibt es auch eigene **rechtliche Bestimmungen**. Das bezieht sich zum Beispiel auf die Verkehrsfähigkeit des Getränks oder die Nährwert- und Inhaltsstoffangaben auf der Verpackung. Der Getränkemarkt ist also etwas reglementierter als so manch anderer Markt, jedoch deutlich weniger reguliert, als zum Beispiel der pharmazeutische Markt.

Darüber hinaus wurden auch Aussagen zu **aktuellen Trends** im Getränkemarkt getätigt. Einerseits gibt es Trends in Bezug auf *Geschmacksrichtungen*, die gerade „in“ sind. Im Sommer 2016 waren das Ingwer, Minze, Melisse und Gurke, wobei Minze schon länger aktuell ist. Ein weiterer geschmacklicher Trend geht in Richtung weniger Zucker in Getränken. Es gibt auch vermehrt Produkte, die auf „*bio & Fair Trade*“ setzen. Dieser Trend ist vermutlich längerfristig. Die Zielgruppe für Getränke, die biologisch und mit Fair Trade hergestellt werden, ist gewachsen, weil immer mehr Konsumenten bewusster darüber nachdenken, was sie einkaufen und einen höheren Qualitätsanspruch haben. Außerdem beginnt auch eine *Differenzierung des Angebots in den Lokalen*. Vor nur wenigen Jahren hat es vor allem in Nachtlökalen nur sehr wenig Auswahl bei den Softdrinks gegeben. Das ändert sich nun nach und nach.

### 7.3.2 Entscheidungen und Aktivitäten bei Markteinführungen im Getränkemarkt

Der nächste große Teilbereich, zu dem Expertenaussagen getätigt wurden, bezieht sich auf Entscheidungen und Aktivitäten, die im Laufe einer Markteinführung im Getränkemarkt anfallen und somit auf den Ablauf der Markteinführung. Eine Übersicht über die wesentlichen Aussagen zu diesem Thema ist in Abbildung 18 gegeben. Die Anordnung der Aussagenkategorien folgt im Großen und Ganzen dem zeitlichen Ablauf der Markteinführung von der Zeitplanung am Beginn bis zum tatsächlichen Markteintritt sowie Aktivitäten, die nach dem Markteintritt anfallen. Allerdings ist die Reihenfolge der mittleren Kategorien nicht als fix anzusehen. Vielmehr werden viele dieser Schritte parallel ablaufen oder auch von Unternehmen zu Unternehmen in unterschiedlicher Reihenfolge bearbeitet werden.

Ziemlich früh in der Vorbereitung des Markteintritts wird jedenfalls die **Zeitplanung** stattfinden. Besonders bei saisonalen Produkten, wie es bei vielen Getränken der Fall ist, ist es wichtig, sich schon früh zu überlegen, wann das Produkt in den Markt eingeführt werden soll und anschließend die gesamte Planung darauf auszurichten, dass dieser Markteintrittszeitpunkt realisiert werden kann. Das bedeutet, dass man ein Markteintrittsdatum fixiert und von da an *rückwärts plant*. Man überlegt, wie lange es dauern wird das Getränk zu produzieren. In manchen Fällen muss auch Zeit für eine Reifung des Produkts miteingeplant werden, wie es bei den meisten Fertiggetränken der Fall ist. Auch die Gestaltung und anschließende Produktion der Verpackungen muss im Zeitplan berücksichtigt werden. Bei der Einplanung der Rohstoffbeschaffung muss auch auf etwaige Saisonalitäten der Rohstoffe Rücksicht genommen werden. Weiters überlegt man sich, welche Produkttests man im Labor und mit den Kunden durchführen möchte und wie viel Zeit dafür veranschlagt werden muss. Zu beachten ist auch, wann die Verkaufsmuster vorliegen müssen, um das Produkt rechtzeitig dem Handel und der Gastronomie vorstellen zu können. Die restliche Zeit wird für Konsumentenforschung und Entwicklung verwendet. Da die Zeit oft knapp ist, wird

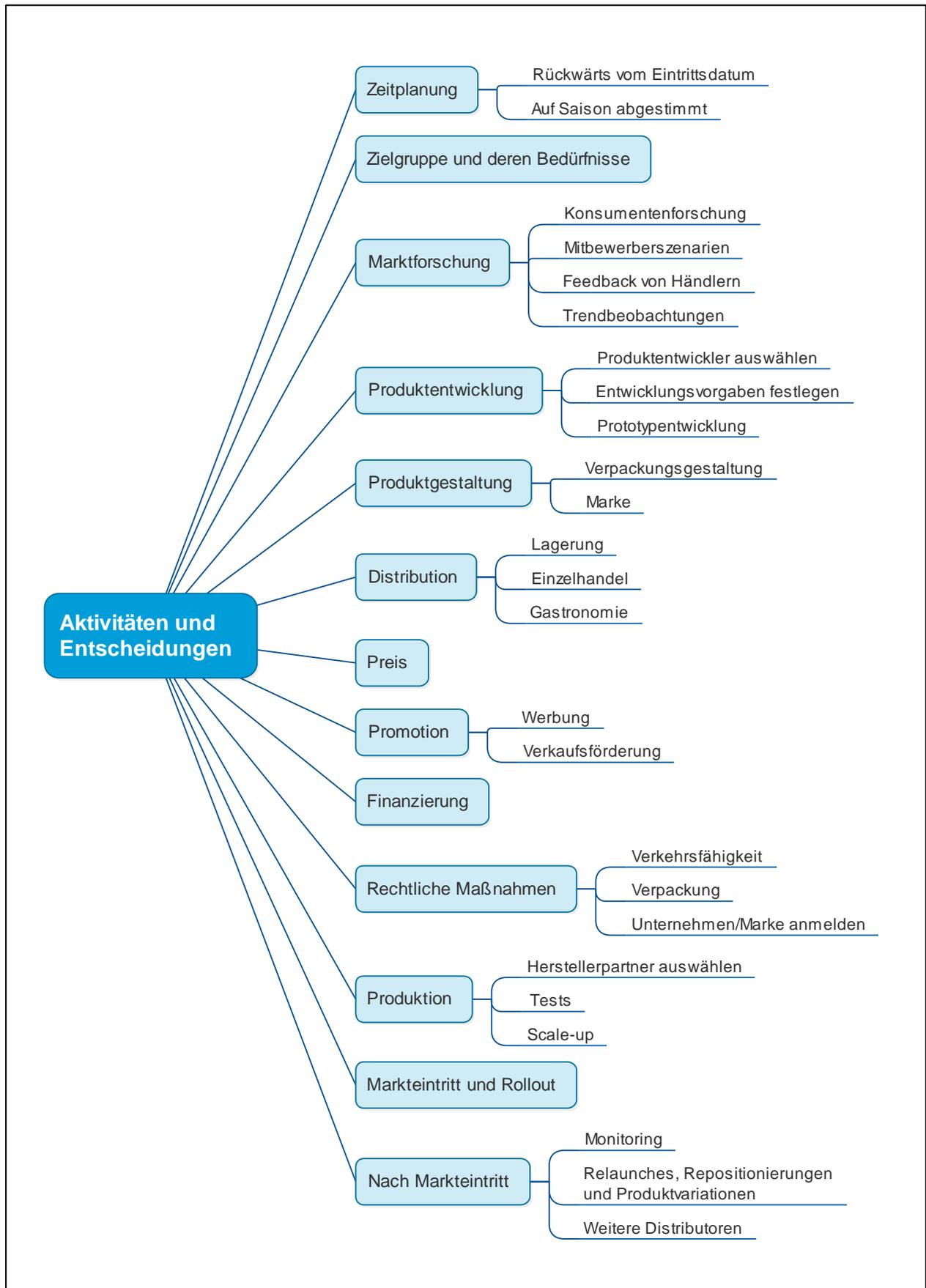


Abbildung 18: Kernaussagen zu Aktivitäten und Entscheidungen bei einer Markteinführung im Getränkemarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

zuerst überlegt, welche der Aktivitäten auf jeden Fall durchgeführt werden müssen und einen fixen Zeitbedarf haben, also „nicht verhandelbar“ sind. Die meisten der zuvor genannten Aktivitäten haben einen fixen Zeitbedarf. Aus diesem Grund bleibt oft wenig Zeit für die Entwicklung des Produkts und die tatsächliche Arbeit an der Rezeptur. Wenn sich bei der Rückwärtsplanung herausstellt, dass die Zeit nicht reicht, um den angestrebten Markteintrittszeitpunkt zu realisieren, kann entweder versucht werden Kompromisse einzugehen und auf manche Aktivitäten verzichten, oder den Markteintrittszeitpunkt auf die nächste Saison verschieben. Wenn man sich für erstere Option entscheidet, riskiert man, dass das Produkt noch nicht wirklich ausgereift ist, wenn es in den Markt eingeführt wird. Allerdings ist es sicher auch nicht in allen Fällen möglich auf die nächste Saison zu warten. In jedem Fall ist eine Markteinführung außerhalb der *Saison* sehr ungünstig und sollte daher vermieden werden. Wenn man außerhalb der Saison zum Beispiel in den Einzelhandel einsteigt, hat man das Problem, dass man den Regalplatz bis zur eigentlichen Saison behaupten muss. Wenn sich das Produkt außerhalb der Saison aber schlecht verkauft, riskiert man, dass der Einzelhandel das Produkt schon vor der nächsten Saison aus dem Sortiment nimmt und es nie die Chance bekommt sein ganzes Potential zu entfalten.

Bereits zu Beginn muss auch geklärt werden, wer die **Zielgruppe** ist, um im weiteren Verlauf alle für den Kunden relevanten Aktivitäten auf die Zielgruppe ausrichten zu können. Erst wenn die Zielgruppe definiert ist, macht es Sinn grundlegende Konsumentenforschung zu betreiben und sich Gedanken über Geschmack und Zutaten des neuen Getränks zu machen. Die Bestimmung der **Bedürfnisse** der Zielgruppe ist auch essentiell um Vorgaben für die Entwicklung abgeben zu können. Man muss weiters auch die Größe der Zielgruppe in die Überlegungen miteinbeziehen und sich fragen, ob die Zielgruppe überhaupt groß genug ist, um für das Unternehmen interessant zu sein. Wird ein Produkt in eine Nische eingeführt, ist es oft auch unerlässlich, die Kunden über das Produkt aufzuklären, da einige Kunden den genauen Nutzen des Produkts noch nicht kennen. Umgekehrt muss man in einem Massenmarkt mit deutlich mehr Konkurrenz rechnen, weil das Kundensegment größer und damit für viele interessant ist.

Wenn die Zielgruppe definiert ist, kann man mit der grundlegenden **Marktforschung** beginnen. Dabei geht es einerseits darum, die Bedürfnisse der *Konsumenten* zu ermitteln, um in weiterer Folge ein Geschmacksprofil erstellen zu können. Andererseits muss herausgefunden werden, ob es ein Marktbedürfnis für das geplante Produkt gibt und, ob das Produkt dieses Bedürfnis auch erfüllen kann. Man kann die Probanden auch mit einer konkreten Idee konfrontieren und ihre Meinung dazu einholen. Eine andere Möglichkeit, um sich zu Beginn auf eine Richtung für das neue Produkt festzulegen, sind *Marktbeobachtungen*. Dabei kann entweder das aktuelle Angebot analysiert werden, um auf eventuelle Marktlücken zu schließen. Andererseits kann man sich mit den Geschmackstrends, die vor allem in der Gastronomie aktuell sind, auseinandersetzen und damit arbeiten. Damit ist es mit Marktforschungsaktivitäten aber noch lange nicht getan. Die Marktforschung geht Hand in Hand mit der Entwicklung. Nachdem erste Vorgaben für die Entwicklung bereitgestellt wurden und ein erster Prototyp daraus entwickelt wurde, wird dieses vorläufige Produkt mittels Verkostungen mit den Konsumenten getestet. Manchmal wird dann auch noch eine Fokusgruppe zu dem Produkt befragt. Es ist auch möglich den Kunden das Produkt in sogenannten In-Home-Consumer-Tests in seiner gewohnten Umgebung kosten zu lassen. Änderungen, die sich aus diesen Konsumententests ergeben, werden wiederum in der Entwicklung umgesetzt. Die meisten Unternehmen werden es dabei belassen. Viele ermöglichen nicht

einmal die Änderungen am Produkt, die sich aus den Verbrauchertests ergeben. Manche werden jedoch wiederholt die Konsumenten befragen, um herauszufinden, ob das Feedback auch richtig umgesetzt wurde, was zu weiteren Änderungen am Produkt und mehreren Marktforschungsdurchgängen führen kann. Weiters wird in vielen Fällen bereits sehr früh in dem Prozess, meist schon sobald das Konzept feststeht bzw. ein Prototyp vorliegt, *Feedback zum Produkt von möglichen Distributionspartnern*, also Gastronomen, Groß- und Einzelhändlern eingeholt. Bei großen Unternehmen werden deutlich vor dem Markteintritt oft auch *Szenarien* in Bezug auf die wichtigsten Mitbewerber durchgespielt. Man überlegt, was die einzelnen Mitbewerber tun könnten und wie man darauf reagiert, wenn das Szenario eintritt, um zu verhindern, dass man von einer Aktion der Konkurrenz überrumpelt werden kann.

Wie bereits erwähnt, hängen **Entwicklung** und Marktforschung eng zusammen. Für die Entwicklung ist es wichtig, dass von den Verantwortlichen (meist Marketing) möglichst genaue *Vorgaben* festgehalten werden, die üblicherweise aus der Marktforschung kommen. Diese Vorgaben beziehen sich auf Ernährungsziele, Geschmacksprofil und Haltbarkeit des zu entwickelnden Getränks. Es gibt auch die Möglichkeit die Entwicklung nicht inhouse sondern über externe Unternehmen, die sich auf die Entwicklung von Getränken spezialisiert haben, durchführen zu lassen. Ist die *Suche nach einem Produktentwickler* abgeschlossen, kann mit der Geschmacksfindung im Labor begonnen werden. Im Laufe des Entwicklungsprozesses werden mehrere *Prototypen* erstellt. Änderungen, die sich durch Konsumententests ergeben, werden umgesetzt und Verkaufsmuster werden erstellt.

Abgesehen von dem Getränk selbst, muss auch das **Äußere des Produkts** definiert werden. Dabei geht es um die Auswahl und Gestaltung der Verpackung, sowie die Auswahl der Marke. Zuerst muss die Form der *Verpackung* beschlossen werden. Das Getränk könnte beispielsweise in Flaschen, Dosen oder Beutel verpackt werden. Dafür stehen unterschiedliche Materialien wie Glas, Aluminium und Plastik zur Verfügung. Die Wahl der Verpackungsform hängt auch mit dem technischen Prozess zusammen, der verwendet wird, um das Produkt keimfrei zu machen. Außerdem ist es bei der Wahl der Verpackung oft ratsam eine Form zu wählen, die der Lieferant bereits im Sortiment hat, da das günstiger ist, als wenn eine neue Verpackungsform verwendet wird. Wenn die Form ausgewählt wurde, werden meist externe Grafikdesigner herangezogen, die ein Design für diese Form erarbeiten. Anschließend werden Verpackungsprototypen erstellt. Die Gestaltung der Verpackung hängt dabei auch von dem Distributionskanal ab, über den das Produkt vertrieben wird. Ist das Produkt für den Einzelhandel bestimmt, wird die Verpackung bei großen Unternehmen meist ebenfalls mit den Kunden getestet, schließlich werden viele Getränke beim ersten Mal wegen der Verpackung und dem, was sie vermittelt, gekauft. Für die Auswahl der Claims, die auf die Verpackung gedruckt werden, wird wiederum auf die Ergebnisse aus der Marktforschung zurückgegriffen. Beim Vertrieb über den Einzelhandel gibt es auch zahlreiche Auflagen, welche Angaben auf der Verpackung enthalten sein müssen. Der Kunde muss alle Informationen direkt von der Verpackung ablesen können. Ist das Produkt jedoch für die Gastronomie bestimmt, sieht der Konsument das Produkt oftmals nie in der Original-Verpackung. Daher spielt die Gestaltung der Verpackung in der Gastronomie eine untergeordnete Rolle. Die nötigen Informationen zu dem Produkt können beim Wirt erfragt werden. Andere Gesichtspunkte, wie der Schutz des Produkts und die Kosten, stehen im Vordergrund.

Im Rahmen der Gestaltung des Produkts spielt weiters die Auswahl der *Marke* eine bedeutende Rolle. Wenn man eine bestehende Marke für das neue Getränk verwendet, hat man den Vorteil, dass man sofort eine hohe Markenwahrnehmung erreichen kann und niemandem erst erklären muss, wofür das Produkt steht. Das ist auch ein Argument, das man in Verhandlungsgesprächen mit dem Einzelhandel nutzen kann. Die Möglichkeit, auf eine bestehende Marke zurückzugreifen, haben grundsätzlich eher größere, schon länger bestehende Unternehmen. Allerdings können selbst Start-ups mit Hilfe von Lizenzierungsvereinbarungen – beispielsweise mit Restaurantketten – die Vorteile einer etablierten Marke nutzen.

Ein weiteres Bündel von Aktivitäten und Entscheidungen beschäftigt sich mit der **Distribution** des neuen Getränks. Wie bereits erwähnt stellt die Beförderung des Produkts an seinen Bestimmungsort eine Hürde bei der Markteinführung von neuen Getränken dar. Dabei müssen auch die einzuhaltenden *Lagerbedingungen* bestimmt und eingehalten werden. Auch von *Einzelhändlern* ins Sortiment aufgenommen zu werden, wird als Hürde genannt. Daher ist es wichtig sich zunächst einmal gut zu überlegen, welche Vertriebskanäle man überhaupt bedienen will. Wie zuvor bereits erläutert, führt der Weg in den Einzelhandel für viele über die *Gastronomie*. Die Gastronomie kann also ein Weg sein, um die Eintrittshürde in den Einzelhandel zu überwinden. Innerhalb der Gastronomie ist es eine mögliche Strategie das Produkt zuerst bei ein paar strategisch ausgewählten Partnern unterzubringen. Wenn das Produkt in diesen Gastronomiebetrieben gut läuft, stehen die Chancen gut, dass Konsumenten auch in anderen Lokalen nach dem Produkt fragen und diese das Produkt dann ebenfalls in ihr Sortiment aufnehmen wollen.

Generell kann eine Vielfalt von Distributionspartnern einerseits zur Risikoverminderung beitragen, weil man nicht von einem großen Vertriebspartner abhängig ist. Andererseits müssen mehr Vertriebskanäle nicht für jedes Getränk besser sein. Wenn man zum Beispiel ein qualitativ hochwertiges Produkt hat, ist es möglicherweise besser es nur in der Gastronomie anzubieten. Gewisse Gastronomen und Großhändler wollen beispielsweise nur Produkte vertreiben, die es im Einzelhandel nicht gibt. Wenn man dieses Produkt dann auch im Einzelhandel anbietet, kann es zu Problemen kommen, weil der Einzelhandel das Produkt zu einem niedrigeren Preis verkaufen möchte, was wiederum zu einem Konflikt mit den Gastronomen und möglicherweise zu einem Preisverfall führen kann. Umgekehrt können manche Getränke wie Fertiggerichtcocktails gut für den Handel geeignet sein, für die Gastronomie jedoch weniger.

Hat man sich einmal entschlossen, in welchen Distributionskanälen man das neue Getränk vertreiben will, geht es darum, in diesen Kanälen auch gelistet zu werden. Vor allem im Einzelhandel ist es oft schwierig überhaupt einen Termin zu bekommen, um das Produkt den Einkäufern vorstellen zu können. Daher ist es sinnvoll, wenn man sich schon deutlich bevor man den Termin tatsächlich braucht um den Kontaktaufbau zu den Einkäufern bemüht. Um einen Termin zu bekommen ist es auch hilfreich, wenn man bereits erste Erfolge vorweisen kann, wie zum Beispiel erste regionale Verkäufe. Auch einen Marketingplan vorlegen zu können, Inserate in facheinschlägigen Zeitschriften geschaltet zu haben oder eine Neuproduktvorstellung gemacht zu haben, kann von Vorteil sein. Wenn das Produkt dann dem Händler präsentiert wurde und er Interesse daran hat, kommt es zu Preisverhandlungen. Dabei einigt man sich auf die Höhe der Listungsgelder und etwaige Werbemaßnahmen. Nach Abschluss der Verhandlungen geht die erste Bestellung ein und wird an das Zentrallager des Einzelhändlers ausgeliefert. Von dort wird die Ware an die einzelnen Filialen verteilt.

Weiters muss auch überlegt werden, zu welchem **Preis** das neue Getränk in den Markt eingeführt werden soll. Bei der Preiskalkulation sollten einerseits Kosten und Margen berücksichtigt werden, andererseits auch, wie viel der Kunde bereit ist dafür zu bezahlen. Auch die Zahlungsbereitschaft kann mithilfe von Konsumentenbefragungen ermittelt werden. Der Preis, den die Konsumenten im Endeffekt bezahlen, wird in der Gastronomie generell höher sein, als im Einzelhandel. Wenn das Getränk in unterschiedlichen Distributionskanälen zu unterschiedlichen Preisen vertrieben wird, sollte allerdings auf jeden Fall darauf geachtet werden, dass das Produkt im Einzelhandel nicht zu einem niedrigeren Preis angeboten wird, als ihn die Gastronomen bei ihrem Lieferanten oder im Großhandel bezahlen, da dadurch Konflikte entstehen können.

Vor dem Markteintritt muss auch entschieden und geplant werden, wie das Produkt beworben werden soll. Die wichtigsten diesbezüglichen **Promotionsaktivitäten** sind Werbung und Verkaufsförderung. Grundsätzlich sollten die Medien, über die *Werbung* für das neue Produkt gemacht wird, an die zu Beginn festgelegte Zielgruppe angepasst werden. Dafür ist es notwendig die Mediennutzungsgewohnheiten der Zielgruppe zu kennen. Abhängig von der Zielgruppe kann Werbung zum Beispiel über das Fernsehen, Plakate oder das Internet gemacht werden. Allerdings sind Art und Umfang der Werbeaktivitäten auch stark budgetabhängig. Deshalb werden die Werbeaktivitäten gerne auch über die eigene Homepage und vor allem die sozialen Netzwerke unterstützt, da dies quasi kostenlos ist. Soziale Netzwerke eignen sich zudem gut für den Kundenkontakt und die Beantwortung von Fragen. Gerade junge Zielgruppen sind über soziale Netzwerke besser zu erreichen, als über so manches andere Medium. Es besteht auch die Möglichkeit gezielt Blogger auszuwählen, die sich mit der Produktkategorie beschäftigen und sie dafür zu bezahlen, dass sie über das eigene Getränk einen Beitrag verfassen. Weiters wird auch häufig auf facheinschlägigen Messen Werbung gemacht.

Auch das Mittel der *Verkaufsförderung* wird häufig rund um den Markteintritt eingesetzt. Das kann zum Beispiel über Aktionen im Handel geschehen, beispielsweise mittels Coupons, mit denen man einen Rabatt erhält. Im Handel wird das neue Produkt auch mit Hilfe von besonders guten Platzierungen im Geschäftslokal, bzw. auch Zweitplatzierungen unterstützt. Dadurch kann die Wahrnehmung bei den Kunden erhöht werden. Auch in der Gastronomie kann die Einführung mit Sonderangeboten wie „5 + 1 gratis“ gestützt werden.

Gerade bei kleineren Unternehmen ist während der Vorbereitung und Durchführung der Markteinführung die **Finanzierung** immer wieder ein Thema. Prototyp, Produktion usw. müssen vorfinanziert werden, bis diesen Ausgaben Einnahmen aus dem Verkauf gegenüberstehen. Generell ist es in dieser Zeit sehr wichtig liquide zu bleiben und auf das Working Capital Acht zu geben. Manche Ausgaben können möglicherweise auf später verschoben werden. Zum Beispiel kann man mit den Lieferanten längere Zahlungsziele vereinbaren. Wenn man das neue Getränk in mehreren Geschmacksrichtungen anbietet, kann man zum Beispiel vorerst nur für die voraussichtlich populärste Geschmacksrichtung Verpackungen produzieren lassen und die Verpackungen für weitere Geschmacksrichtungen erst nach einer Bestellung produzieren.

Weiters gibt es auch **rechtliche Aspekte**, die im Rahmen der Markteinführung beachtet werden müssen. Einerseits gibt es Bestimmungen bezüglich der Verkehrsfähigkeit, die eingehalten werden müssen. Getränkehersteller sind für die Sicherheit ihrer Produkte verantwortlich. Es kann auch zu Kontrollen durch Lebensmittelinspektoren kommen. Produktproben werden in Österreich dann an die AGES

(Österreichische Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit) gesendet und im Labor analysiert. Weiters gibt es auch einige Vorschriften bezüglich der Kennzeichnung von Lebensmitteln und welche Angaben auf der Verpackung vorhanden sein müssen. Bereits bei geringfügigen Abweichungen von der Vorschrift kann es zu Strafen kommen. Es ist also wichtig diese Vorschriften bei der Verpackungsgestaltung zu berücksichtigen. Wenn das Getränk das erste Produkt eines Unternehmens ist, wird es weiters notwendig sein, das Unternehmen anzumelden und die Marke registrieren zu lassen.

Wenn es schließlich um die **Produktion** des neuen Getränks geht, wird in vielen Fällen ein externes Unternehmen als *Herstellerpartner gesucht*. Wenn die Wahl auf einen Hersteller gefallen ist, gilt es, das Produkt auf dessen Produktionslinien einzurichten. Dieser *Scale-up* kann durchaus eine Herausforderung darstellen, da das Produkt bei der Herstellung in großen Mengen möglicherweise anders schmeckt, als wenn man es im Labormaßstab herstellt. Daher können während des Scale-ups noch einmal Änderungen an der Rezeptur notwendig werden. Weiters müssen im Rahmen der Einrichtung der Produktion auch die Hygiene, sowie Haltbarkeit und Stabilität des Produkts *getestet* werden. In Bezug auf das Produkt kann man testen, wie sich das Getränk bei Raumtemperatur, gekühlt oder in warmer Umgebung über längere Zeit verhält. Dadurch kann man verstehen, wie sich das Produkt im Laufe der Haltbarkeitsdauer verhält. Auf diese Weise können Stabilitätsprobleme wie eine Veränderung des Geschmacks oder der Konsistenz des Getränks rechtzeitig aufgedeckt werden. Generell muss auch überprüft werden, ob der Produktionsprozess hygienisch und sauber abläuft und das Produkt richtig verpackt wird. Sind diese Tests abgeschlossen, müssen die ersten Produktionsmengen abgeschätzt werden. Wenn man bereits im Einzelhandel gelistet ist, können die Mengen relativ einfach über die Anzahl der gelisteten Filialen berechnet werden. Wenn das nicht der Fall ist, muss man mit kleineren Produktionsmengen beginnen. Dabei sollten Kosten- und Haltbarkeitserwägungen in die Mengenabschätzung miteinbezogen werden.

Der nächste Schritt ist der tatsächliche **Markteintritt**. Oftmals beginnt man mit einem regional begrenzten Markteintritt. Erst wenn dieser limitierte Markteintritt erfolgreich ist, werden nach und nach mehr Standorte ausgerollt. Auch unterschiedliche Vertriebskanäle werden oft zeitlich versetzt ausgerollt. Im Einzelhandel kommt es auch vor, dass das Produkt zunächst nur in einzelnen Testfilialen gelistet wird und erst bei Erfolg auch in weiteren Standorten angeboten wird. Parallel dazu werden die Marketing- und Saleskampagnen durchgeführt. Wenn viele Standorte in kurzer Zeit ausgerollt werden, kann es notwendig sein im Vorhinein einen Rolloutplan zu erstellen.

Die Experten waren sich recht uneinig, wann die Markteinführung denn nun vorbei ist. Die Statements reichten von drei bis sechs Monaten **nach dem Markteintritt** bis zu „die Markteinführung endet nie“. Es ist wohl Definitionssache, was noch zur Markteinführung gezählt wird. In ersterem Fall wurde die Markteinführung als beendet angesehen, wenn alle geplanten Standorte ausgerollt wurden und das Produkt lange genug am Markt erhältlich war, dass der Kunde Zeit hatte es zu kaufen und auszuprobieren. Im zweiten Fall wurde die Aussage, dass die Markteinführung nie endet damit begründet, dass man im ersten Durchlauf meist noch nicht alle erwünschten Distributoren mit an Bord hat. Man wird also auch nach dem Markteintritt versuchen *weitere Distributoren* anzuwerben. Mit jedem neuen Distributor geschieht quasi wieder ein neuer Markteintritt. Außerdem kann es sein, dass man schon bald *Relaunches und Repositionierungen* durchführt, oder bei Erfolg weitere *Variationen* des Produkts in den Markt einführt. In jedem Fall müssen nach dem Markteintritt die weiteren Produktionsmengen abgeschätzt werden. Dafür

eignen sich aktuelle Verkaufszahlen am besten. Es ist auch sinnvoll bereits ab dem Markteintritt *Monitoring* durchzuführen. Möglicherweise kommt es nach der Einführung auch noch zu Änderungen bei den Distributionskanälen oder dem Placement in den Shops, wenn man erkennt, dass sich das Produkt über gewisse Kanäle deutlich besser verkauft als über andere.

### 7.3.3 Einflussfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt

Zusätzlich zu den Aktivitäten und Entscheidungen, die im Rahmen einer Markteinführung im Getränkemarkt anfallen, wurde auch auf Faktoren eingegangen, die den Ablauf der Markteinführung beeinflussen können. Am häufigsten wurden dabei mögliche Aktionen und Reaktionen der Mitbewerber genannt. Weitere genannte Kategorien zu Einflussfaktoren waren die Größe des Unternehmens und Eigentumsverhältnisse, soziale Faktoren, Probleme bei der Herstellung des Produkts, sowie rechtliche Rahmenbedingungen. Eine Übersicht über die Kategorien und diesbezügliche Kernaussagen ist in Abbildung 19 gegeben.

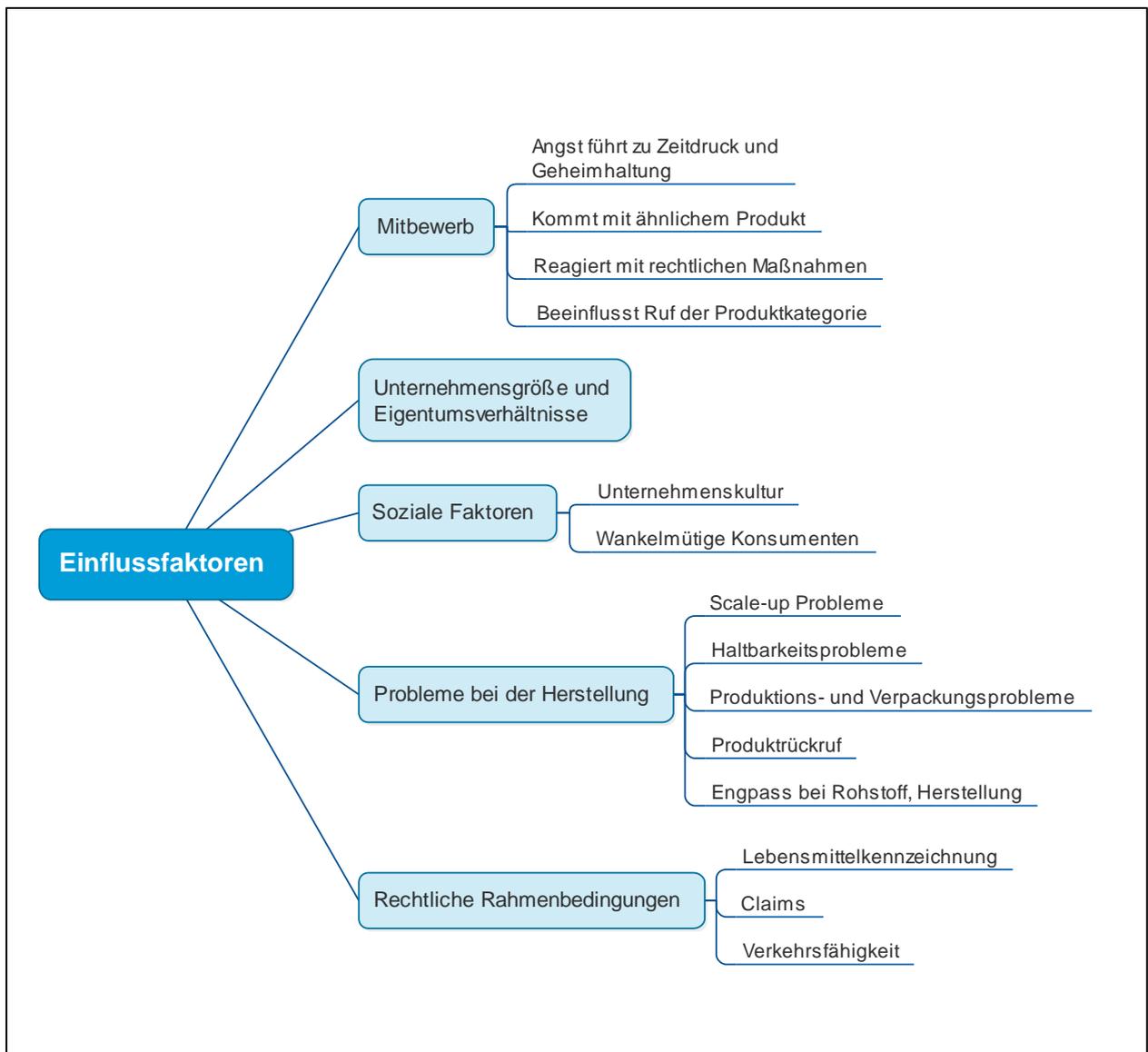


Abbildung 19: Kernaussagen zu Einflussfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

Mögliche **Handlungen der Konkurrenz** wurden als starker Einflussfaktor angesehen. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten von Handlungen, die die Markteinführung auch unterschiedlich beeinflussen. Allein die *Angst* davor, dass ein Mitbewerber zeitnah ein ähnliches Produkt in den Markt einführen könnte, führt dazu, dass die eigenen Entwicklungs- und Marketingpläne geheim zu halten eine große Rolle spielt. Insofern werden Vorankündigungen im Getränkemarkt eher nicht gemacht, bzw. nur, wenn der Markteintritt bereits kurz bevorsteht und die Vorankündigung als Startschuss für die Werbekampagne angesehen wird. Weiters führt die Angst vor der Markteinführung eines ähnlichen Produkts durch die Konkurrenz auch dazu, dass man die Markteinführung möglichst schnell durchführen möchte, um zu verhindern, dass einem die Konkurrenz zuvorkommt. Daher arbeitet man unter Zeitdruck an den Vorbereitungen.

Trotz Geheimhaltung kommt es immer wieder vor, dass Unternehmen mit sehr *ähnlichen Produkten* zur selben Zeit in den Markt eintreten. Die Konkurrenz kann dabei teilweise auch von unerwarteter Seite kommen. Das liegt daran, dass viele ähnliche Methoden verwenden, wenn sie nach Produktideen suchen. Wenn beispielsweise beide Unternehmen den Markt beobachten und anhand der Trends eine neue Produktidee ableiten, ist es nicht so unwahrscheinlich, dass beide auf eine ähnliche Idee kommen. Wer dann letztendlich als Sieger hervorgeht, hängt von mehreren Faktoren, wie Qualität und Preis des Produkts, persönliche Beziehung zum Handel, Abschneiden bei Blindverkostungen und der Unternehmensgröße ab. In den meisten Fällen wird sich jedoch nur ein Produkt am Markt behaupten. Wenn ein Mitbewerber mit einem ähnlichen Produkt auf den Markt kommt, bedeutet das also ein großes Risiko für das eigene Unternehmen, weil man Gefahr läuft, das Geschäft zu verlieren. Deshalb kommt es auch vor, dass die Konkurrenz auf eine Markteinführung mit *rechtlichen Maßnahmen* reagiert. Als Beispiel wurde die Androhung von Klagen wegen der Verletzung von Schutzrechten genannt. Auch allein die Behauptung, dass ein Produkt zum Beispiel nach dem österreichischen Weingesetz nicht in die angegebene Produktklasse eingeordnet werden dürfte, kann zu einem vorübergehenden Lieferstopp führen, selbst wenn die Behauptung unbegründet war.

Die Konkurrenz kann eine Markteinführung eines neuen Getränks aber auch noch in anderer Hinsicht beeinflussen. Wenn man als früher Folger, also zum Beispiel als dritter oder vierter Anbieter, in eine schnell wachsende Getränkekategorie einsteigt, ist das bisherige Wachstum keineswegs ein Erfolgsgarant. Wenn die Mitbewerber bis dato nur qualitativ minderwertige Produkte in dieser Kategorie auf den Markt gebracht haben, kann es sein, dass sich die Konsumenten bereits von der gesamten Kategorie abgewandt haben, wenn man mit dem eigenen Produkt in den Markt eintritt. Die Konsumenten haben Produkte aus dieser Kategorie ausprobiert und damit schlechte Erfahrungen gemacht. Daher besteht das Risiko, dass sie ein weiteres neues Produkt gar nicht mehr kosten wollen, selbst wenn es um ein Vielfaches besser ist, als die Konkurrenzprodukte. Qualitativ minderwertige *Mitbewerberprodukte* können also einer ganzen *Kategorie schaden*.

Der Umgang mit den Mitbewerbern, sowie die Wahrscheinlichkeit von Mitbewerberreaktionen hängt auch von der **Größe des Unternehmens** ab. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitbewerber auf eine Markteinführung reagieren, ist viel größer, wenn sie von einem großen Unternehmen durchgeführt wird. Daher bereiten sich große Unternehmen auch besser auf mögliche Reaktionen der Mitbewerber vor, indem sie Mitbewerberszenarien aufstellen und analysieren. Generell hat man gegenüber ähnlichen Konkurrenzprodukten bessere Karten, wenn man ein großes Unternehmen ist. Man kann das Produkt über

bestehende Vertriebskanäle sehr schnell ausrollen und zu Beginn möglicherweise sogar einen niedrigeren Preis verlangen. Mit einem großen Budget kann man einen kleineren Konkurrenten leicht vom Markt verdrängen. Zum Beispiel kann man dem Einzelhandel auch höhere Listungsgelder anbieten, wenn sich der Handel zwischen zwei Produkten entscheiden muss. Als kleines Unternehmen kann man wenig tun, wenn ein großer Konkurrent kurze Zeit nach einem selbst ein ähnliches Produkt auf den Markt bringt. Für das kleine Unternehmen besteht das Risiko das Geschäft zu verlieren. Es besteht nur eine Chance, wenn das Produkt immer noch sehr einzigartig ist. In einer anderen Hinsicht sind kleine Unternehmen jedoch im Vorteil. Große Unternehmen sind sehr vorsichtig, welche Produkte sie in den Markt bringen, weil ihr Tun genau beobachtet wird und ein Fehlschlag sich negativ auf das Image des gesamten Unternehmens und somit auch dessen andere Produkte auswirken kann. Kleine Unternehmen sind insofern risikobereiter und damit beweglicher und schneller. Die Größe des Unternehmens beeinflusst generell den gesamten Ablauf der Markteinführung, weil einige Aktivitäten, wie zum Beispiel Art und Umfang der Marktforschungsaktivitäten, oder der Promotionsaktivitäten budgetabhängig sind und kleinere Unternehmen in der Regel ein kleineres Budget zur Verfügung haben.

Auch die **Eigentumsverhältnisse** spielen eine Rolle und können den Ablauf der Markteinführung beeinflussen. Wenn externe Investoren involviert sind, ist der Zeitdruck auf die Markteinführung möglicherweise größer. Außerdem kann es sein, dass zum Beispiel ein Projektplan oder eine Risikoanalyse gerade bei sehr kleinen Unternehmen nur gemacht werden, wenn sie von Investoren eingefordert werden.

Generell können **soziale Faktoren** Markteinführungen im Getränkemarkt beeinflussen. Hinsichtlich der internen Abläufe spielen die *Unternehmenskultur* und wie mit Problemen umgegangen wird eine Rolle. Das wirkt sich vor allem auf die Kommunikation zwischen den an der Markteinführung beteiligten Personen aus. Es kommt darauf an, wie offen generell im Unternehmen kommuniziert wird und, ob es riskant ist Probleme anzusprechen, vor allem dann, wenn es Probleme im eigenen Verantwortungsbereich gibt. Wenn die Unternehmenskultur intolerant gegenüber Fehlern ist und man mit einer Strafe rechnen muss, wenn man einen Fehler zugibt, wird man eher versuchen das Problem zu vertuschen. Für den planmäßigen Ablauf der Markteinführung ist es jedoch essentiell, dass Probleme so früh wie möglich angesprochen werden, um gemeinsam nach einer Lösung suchen zu können.

Einen anderen sozialen Einflussfaktor stellen die *Konsumenten* dar, die in Bezug auf ihre Vorlieben *wankelmütig* sein können. Wenn die Konsumenten heute in einer Marktforschung Angaben zu ihren Vorlieben geben, kann es sein, dass sie schon wieder anders denken, wenn das Produkt, das aus den Ergebnissen entwickelt wurde, in den Markt kommt. Die Konsumenten können sich von einer ganzen Produktkategorie, die gerade noch große Wachstumsraten aufwies, schnell wieder abwenden. Somit kann es bereits zu spät sein, wenn man das Produkt in den Markt einführt. In dieser Hinsicht kann man lediglich versuchen das Produkt so schnell wie möglich in den Markt einzuführen.

Gegen Ende der Vorbereitung bzw. auch nach dem Markteintritt können **Probleme in der Herstellung** des Getränks den Verlauf der Markteinführung negativ beeinflussen. Zuerst kann sich die Markteinführung wegen *Problemen beim Scale-up* verzögern. Wenn die Flüssigkeit zum Beispiel in einem großen Kessel erhitzt wird, kann sein, dass sie stellenweise viel höheren Temperaturen ausgesetzt ist, als das beim Kochen im Labormaßstab der Fall war. Wenn sich dadurch Änderungen im Geschmack oder der Konsistenz ergeben, kann es sein, dass die Rezeptur noch einmal überarbeitet werden muss, was in

weiterer Folge zu einer Verzögerung der Markteinführung führen wird. Ähnliche Auswirkungen haben *Haltbarkeitsprobleme*. Wenn das Produkt bei den Haltbarkeitstests durchfällt, muss entweder die Produktion auf unhygienische Stellen im Produktionsablauf überprüft werden, oder/und die Rezeptur ebenfalls neu formuliert werden. In jedem Fall werden auch Haltbarkeitsprobleme wahrscheinlich zu einer Verzögerung der Markteinführung führen. Generell können *Produktions- und Verpackungsprobleme* die Markteinführung eines Getränks beeinflussen. Es kann beispielsweise passieren, dass ein Verschluss nicht richtig dichtet, die Etiketten sich von der Verpackung zu leicht ablösen, oder einmal eine Flasche explodiert. Dann steht die Produktion so lange still, bis die Ursache gefunden wird, was wiederum zu Verzögerungen führt. Werden solche Probleme nicht rechtzeitig entdeckt, kann das jedoch dramatischere Folgen haben. Wenn das Produkt schadhaft oder verunreinigt ist, kann es notwendig sein das Produkt zurückzurufen. Auf jeden Fall sollte das Unternehmen auf so einen Fall vorbereitet sein und wissen, wie es mit einem *Produktrückruf* umgehen soll.

Ein weiterer produktionsbezogener Faktor ist die Möglichkeit eines *Engpasses bei Rohstoffen oder der Produktion*. Bei einem Rohstoffengpass wird man versuchen auf einen anderen Lieferanten umzusteigen. Allerdings ist das nicht in allen Fällen möglich. Im Extremfall muss abgewartet werden, bis der Rohstoff wieder zur Verfügung steht. Bei der Produktion kann es zu Engpässen kommen, wenn die Nachfrage sprunghaft ansteigt. Als Beispiel hierfür wurde die Übernahme von Corona (Bier) durch Anheuser-Busch genannt. Durch die Übernahme stieg die Nachfrage nach Corona im nordamerikanischen Raum schlagartig an und die gesamte Produktionsmenge musste aufgewendet werden, um die Nachfrage in Nordamerika zu decken. Europa war schon zuvor ein starker Abnehmer von Corona gewesen, konnte nun aber für zwei Monate nicht beliefert werden. Für den Handel kam der Engpass unerwartet und es waren teilweise Aktionen und Werbemaßnahmen für Corona vereinbart worden, es gab jedoch keine Ware. Ein unerwarteter Produktionsengpass kann also auch ein Problem darstellen.

Auch die **rechtlichen Rahmenbedingungen** stellen einen Einflussfaktor dar. Sie geben den Rahmen vor innerhalb dessen sich die Markteinführung abspielen kann. Die rechtlichen Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden, egal ob es um die Auswahl der *Claims*, die *Lebensmittelkennzeichnung*, oder die *Verkehrsfähigkeit* geht. Dabei ist es vor allem wichtig, die gesetzlichen Bestimmungen zu kennen, da es sonst zu unvorhergesehenen Ereignissen, wie vorübergehenden Lieferstopps und Strafen kommen kann. Dabei können bereits Kleinigkeiten, wie ein falscher Begriff bei der Angabe der Inhaltsstoffe am Etikett, ausreichen. Es ist also von Vorteil, die gesetzlichen Vorschriften genau zu kennen und selbst auf deren Einhaltung zu achten.

### 7.3.4 Erfolgsfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt

Nach den Einflussfaktoren soll nun auf jene Faktoren eingegangen werden, die letztlich für den Erfolg einer Markteinführung im Getränkemarkt verantwortlich sind. Dadurch soll auch geklärt werden, welche der zuvor besprochenen Aktivitäten und Einflussfaktoren besondere Aufmerksamkeit verdienen. Die Expertenaussagen bezüglich der Erfolgsfaktoren von Markteinführungen im Getränkemarkt konnten in neun Kategorien gegliedert werden. Am häufigsten wurden Erfolgsfaktoren genannt, die den Kategorien Kundenbedürfnisse und Zielgruppe, Marktforschung und Analysen, soziale Faktoren und

Zukunftsorientierung zugeordnet werden können. Weitere Kategorien betreffen den Neuheitsgrad des neuen Getränks, dessen Qualität und Einzigartigkeit, die Distribution, Kommunikation, sowie Produktgestaltung und Branding. Abbildung 20 bietet eine Übersicht über die Erfolgsfaktoren, die bei Markteinführungen im Getränkemarkt eine Rolle spielen.

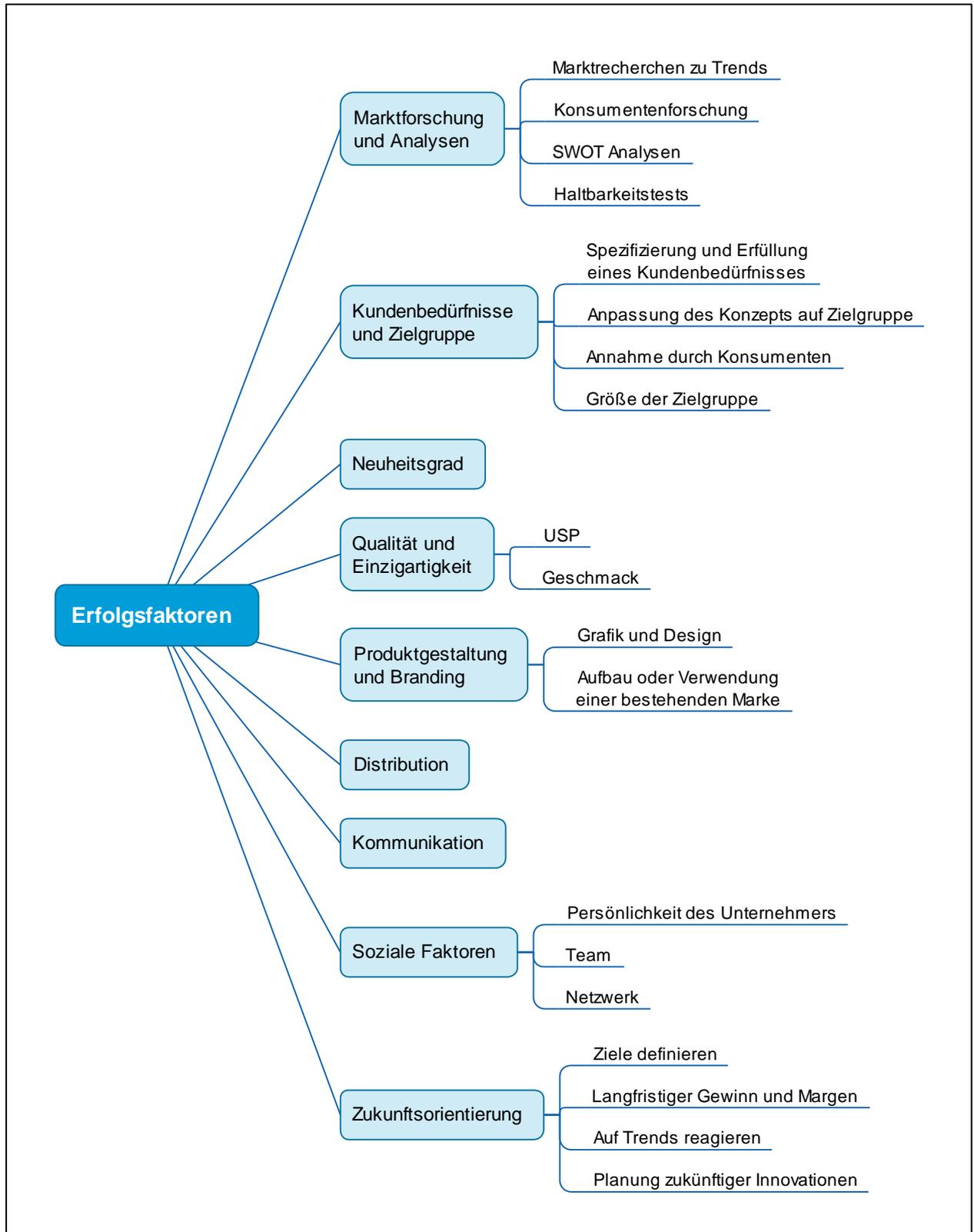


Abbildung 20: Kernaussagen zu Erfolgsfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Erfolgsfaktor, der vor allem zu Beginn der Vorbereitungen für die Markteinführung, aber auch im weiteren Verlauf relevant ist, ist die Durchführung von **Marktforschung und Analysen**. Einerseits ist es notwendig, den Markt stets zu beobachten, um *Trends* rechtzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können. Weiters ist es auch essentiell bereits zu Beginn *Konsumentenforschung* zu betreiben, um herauszufinden, was die Konsumenten wollen und wo es noch unerfüllte Kundenbedürfnisse gibt. Es muss auch sichergestellt werden, dass das geplante Produkt dieses Kundenbedürfnis erfüllt. Dafür bedarf es weiterer Konsumentenforschung, bei der der Konsument mit dem Produkt konfrontiert wird. Nur so kann man sichergehen, dass die Kunden das Produkt auch kaufen und wiederkaufen werden. Auch die Durchführung von *SWOT-Analysen* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kann sehr wichtig sein. Man beschäftigt sich mit Chancen und Risiken, die der Markt bereithält und mit den eigenen Stärken und Schwächen, sowie jenen der Mitbewerber. Dann kann man daran arbeiten, die eigenen Schwächen zu kompensieren und Schwächen der Mitbewerber zu eigenen Stärken zu machen. Auf technischer Seite ist es auch kritisch, dass *Haltbarkeitstests* durchgeführt und bestanden werden, da es sonst zu Verzögerungen, Änderungen an der Rezeptur, oder im schlimmsten Fall sogar zu einem Produktrückruf kommen kann.

In engem Zusammenhang mit der Konsumentenforschung stehen auch Erfolgsfaktoren bezüglich der **Kundenbedürfnisse und Zielgruppe**. Man muss schon früh die Zielgruppe festlegen, um in weiterer Folge das *Konzept* und den Marketingplan *auf die Zielgruppe anpassen* zu können. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Produkt für die Zielgruppe letztlich auch ansprechend ist. Um die Vorlieben der Zielgruppe zu bestimmen, wird wiederum Marktforschung gemacht. Generell ist es essentiell, die *Kundenbedürfnisse genau zu spezifizieren* und ein unerfülltes Kundenbedürfnis mit dem neuen Produkt anzusprechen. All diese Aktivitäten erhöhen die Chancen, dass das neue Produkt von den Konsumenten angenommen wird. Letztlich hängt der Erfolg einer Markteinführung vor allem davon ab, dass die *Konsumenten das Produkt annehmen*, das Getränk also ausprobieren und anschließend auch wiederkaufen. Bei der Definition der Zielgruppe ist auch darauf zu achten, dass die *Zielgruppe groß genug* ist, um mit einem auf diese Gruppe zugeschnittenen Produkt überhaupt einen existenzfähigen Geschäftszweig aufbauen zu können.

Auch den richtigen **Neuheitsgrad** zu finden, entscheidet über den Erfolg der Markteinführung eines Getränks. Einerseits sollte das Produkt nicht nur ein Me-too-Produkt sein, sondern sich von der Konkurrenz dadurch abheben, dass es innovativ und neuartig ist. Andererseits kann ein zu hoher Neuheitsgrad auch ein Risiko darstellen, weil die Konsumenten auf Kreationen, die sehr weit von den bekannten Getränken entfernt sind, eher mit Skepsis reagieren. Das Erfolgsrezept wird also sein etwas Neues zu finden, das aber an etwas Bekanntes anknüpft.

Damit in Verbindung stehen auch die Erfolgsfaktoren **Qualität und Einzigartigkeit**. Das Getränk muss einzigartig sein und eine hohe Qualität haben, um erfolgreich zu sein. Es genügt nicht bestehende Produkte einfach nachzumachen, sondern man muss sich eine *Unique Selling Proposition* (USP) aufbauen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Andererseits ist es enorm wichtig, dass das Getränk *gut schmeckt* und eine hohe Qualität hat, weil man einen Konsumenten zwar einmal überzeugen kann ein Produkt zu kaufen, weil es eine schöne Verpackung hat und weil das Produktkonzept für diese Person ansprechend ist, es aber kein Kunde ein zweites Mal kaufen wird, wenn das Getränk nicht gut schmeckt. Nur auf Basis von

Probierkäufen wird ein Produkt jedoch nicht erfolgreich. Die Markteinführung selbst ist hauptsächlich mit Ausgaben verbunden. Verdienen kann man erst mit den Wiederholungskäufen. „Ein Produkt ist erfolgreich, wenn es ein großes Folgegeschäft hat.“<sup>305</sup>

Weiters spielt auch die **Produkt- und Markengestaltung** eine bedeutende Rolle, wenn es um den Erfolg der Markteinführung eines Getränks geht. Neben der eben genannten Qualität des Getränks ist es auch wichtig, dass das Produkt eine für die Zielgruppe *ansprechend designte Verpackung* erhält. Es gilt wiederum aus einer Fülle an Mitbewerbern herauszustechen und den Konsumenten zu einem ersten Probekauf zu bewegen. Viele Konsumenten werden durch Botschaften beeinflusst, die über die Verpackung vermittelt werden. Weiters kann auch die *Markenpolitik* den Erfolg einer Markteinführung entscheidend beeinflussen. Generell wurde bemerkt, dass es nur jenen Unternehmen mit einer starken Marke gelingt, dauerhaft mit demselben Produkt erfolgreich zu sein. Alle anderen Getränke haben oft sehr kurze Produktlebenszyklen und verschwinden schon nach geringer Zeit wieder vom Markt. So eine Marke aufzubauen ist jedoch nicht so einfach und es bedarf dafür meist eines großen Marketingbudgets. Als positives Beispiel für ein Unternehmen, dem es gelungen ist so eine Marke aufzubauen, wurde Red Bull genannt.<sup>306</sup> Wenn man die Möglichkeit hat, auf eine bestehende Marke zurückzugreifen, hat man also den Vorteil, dass man das Markenimage nicht von null aufbauen muss. Man kann viel schneller eine hohe Wahrnehmung des neuen Produkts erreichen. Wenn das Image der Marke zu dem neuen Produkt passt, profitiert auch das neue Produkt vom Image der Marke. Zum Beispiel wurde die Marke einer Restaurantkette, die für ihre ausgezeichneten Margaritas bekannt war, genutzt, um fertigmischte Margaritas in den Lebensmitteleinzelhandel einzuführen. Eine starke Marke kann also die Markteinführung eines Getränks kräftig unterstützen und dabei helfen, mit dem Produkt auch langfristig erfolgreich zu sein.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, dem teilweise eine hohe Bedeutung zugesprochen wurde, betrifft die **Distribution**. Dabei gilt es einerseits die Distributionskanäle auszuwählen, über die die Zielgruppe am besten erreicht werden kann und die zur eigenen Strategie passen. Dann ist es wichtig, die dafür nötigen Vertriebspartner zu gewinnen. Vor allem wenn schließlich der Markteintritt stattfindet, muss die Distribution und Logistik funktionieren. Eine Expertin fasst dies wie folgt zusammen: „Wenn ich dann beginne das Produkt am Markt anzubieten, muss es auch verfügbar, versandfertig und zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Und das muss auch längerfristig so bleiben.“<sup>307</sup>

Auch die **Kommunikation** mit der Zielgruppe hat einen Einfluss auf den Erfolg der Markteinführung. Eine ansprechende Werbung mit den richtigen Botschaften kann Aufmerksamkeit erregen und zu einem ersten Kauf bewegen. Außerdem kann dadurch auch die Markenbekanntheit gesteigert und ein bestimmtes Markenimage transportiert werden.

Darüber hinaus kann der Erfolg einer Markteinführung auch von **sozialen Faktoren** abhängen, die über den gesamten Ablauf der Markteinführung hinweg relevant sind. Zum einen hängt der Erfolg der Markteinführung zuallererst auch von den Menschen ab, die intern direkt an der Markteinführung beteiligt sind. Bei kleinen Unternehmen spielt da vor allem auch die *Persönlichkeit des Unternehmers* eine Rolle.

---

<sup>305</sup> Experteninterview Herr Herzog am 15.09.2016

<sup>306</sup> Für weitere Informationen zur Markteinführung von Red Bull vgl. auch Kapitel 5.3

<sup>307</sup> Experteninterview Frau Fenley am 11.09.2016

Der Unternehmer sollte offen gegenüber Neuem und kritikfähig sein, sowie eine hohe Frustrationstoleranz aufweisen, wenn einmal etwas nicht nach Plan läuft. Auch die Überzeugung von der eigenen Idee und Sympathie können eine Rolle spielen, wenn es zum Beispiel um Verkaufsgespräche mit Distributoren geht. Ähnliches gilt auch für das *Team*, das an dem Projekt arbeitet. Es ist wichtig, dass die Teammitglieder von dem Produkt überzeugt sind und ähnliche Wertvorstellungen vertreten. Weiters können gute Lieferantenbeziehungen ein großer Vorteil sein. Wenn ein Lieferant selbst mit Begeisterung hinter dem Produkt steht und man eng zusammenarbeitet, können auch von Lieferantenseite wertvolle Inputs eingebracht werden. Für kleine Unternehmen kann es zudem eine große Erleichterung sein, wenn die Lieferanten ihnen in puncto Zahlungsziele entgegenkommen. Auch gute Kontakte zum Einzelhandel und der Gastronomie zu pflegen, ist bei der Markteinführung sicherlich von Vorteil. Generell kann ein gutes *Netzwerk* einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Vor allen Dingen ist es gut jemanden zu kennen, der einem weiterhilft, sollte etwas einmal nicht planmäßig ablaufen.

Zu guter Letzt ist für dauerhaften Erfolg eine gewisse **Zukunftsorientierung** des Unternehmens nötig. Zu Beginn sollte man sich bereits überlegen, wo man mit dem neuen Produkt hinwill, sich *Ziele setzen* und dann darauf hinarbeiten. Schon früh sollte man sich auch mit dem Thema *Margen und Gewinn auf lange Sicht* beschäftigen. Es ist essentiell, so früh wie möglich herauszufinden, ob das Geschäft überhaupt jemals rentabel werden kann. Wie bereits erwähnt, wurde außerdem von mehreren Experten betont, dass es in den meisten Fällen nicht funktioniert nur mit einem Produkt auf Dauer erfolgreich zu sein. Daher ist es wichtig, den Markt zu beobachten und *auf Trends zu reagieren*. Wenn das eigene Produkt im Produktlebenszyklus<sup>308</sup> voranschreitet, ist es spätestens wenn es die Sättigungsphase erreicht hat an der Zeit, sich über *weitere Innovationen* Gedanken zu machen, um mit einem neuen Produkt durchstarten zu können, wenn das vorige Produkt auf das Ende des Lebenszyklus zugeht.

### 7.3.5 Änderungen am Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt

Zusätzlich zu den zuvor besprochenen Bereichen wurden die Experten am Ende des Interviews auch zu dem in Kapitel 6 entwickelten Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt befragt. Dabei wurden sie aufgefordert darauf zu achten, ob manche Aspekte des Modells für den Getränkemarkt nicht oder nur wenig relevant sind und ob andererseits relevante Aspekte in dem Modell fehlen. Zu Beginn dieses Abschnitts werden die Aussagen, die die Experten als direktes Feedback auf das Modell abgegeben haben, zusammengefasst. Anschließend werden weitere Änderungen am Modell erläutert, die sich aus den Ergebnissen der vorigen Abschnitte ergeben. Die Änderungen wurden schließlich in das Modell integriert. Die aus der empirischen Untersuchung abgeleitete Version des Modells für Markteinführungen im Getränkemarkt ist in Abbildung 21 dargestellt.

Generell war das Feedback der Experten gegenüber dem Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt sehr positiv. Es wurde auch von keinem Experten ein Bestandteil des Modells für unwichtig befunden. Es wurde lediglich angemerkt, dass manche Aspekte für kleinere bzw. neue Unternehmen nicht relevant seien. Betroffen davon waren folgende Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Auswahl des Zielmarkts: Die Wahl eines

---

<sup>308</sup> Vgl. auch Abbildung 4

Marktforschung / Informationsbeschaffung	<b>1. Strategie</b>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Einflussfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>extern</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Erfolgsfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>intern</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Erfolgsfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Einflussfaktoren</b>	<b>extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul>	<b>intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> </ul>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul>
	<b>Einflussfaktoren</b>													
	<b>extern</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul>													
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul>													
	<b>intern</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Eigentumsverhältnisse</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> </ul>													
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul>													
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>													
	Zieldefinition, Zeitplan (rückwärts), Festlegung von Erfolgskennzahlen, Finanzierung													
	<b>Zielmarkt</b>	<b>Timing</b>	<b>Innovationsgrad</b>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masse vs. Nische</li> <li>Größe des Zielmarkts</li> <li>Segmentierung</li> <li>Bestimmung Kundenbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pionier- vs. Folger-Strategie</li> <li>Markteintrittszeitpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuheit für den Markt</li> <li>Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>											
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorisierung einzelner Segmente</li> <li>Bekannter Markt</li> <li>Geringe Wettbewerbsintensität</li> <li>Hohes Marktpotential</li> <li>Gute Marktposition des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl von Pionier- oder Folger-Strategie abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen/ Kernkompetenzen</li> <li>Markteintrittszeitpunkt rechtzeitig für Saison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuheit für den Markt, die an Bekanntes anknüpft</li> <li>Geringe Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>												
<b>2. Markteinführungsplan</b>														
<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>														
Entscheidung über Vorankündigung, Risikoanalyse, Projektplan, SWOT														
<b>Produkt</b>	<b>Preis</b>	<b>Distribution</b>	<b>Promotion</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionierung</li> <li>Branding</li> <li>Verpackung</li> <li>Sortimentsbreite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skimming vs. Penetration</li> <li>Einführungspreis</li> <li>Zielpreis</li> <li>Kosten &amp; Margen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl der Vertriebskanäle</li> <li>Intensität</li> <li>Organisation der Logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Push vs. Pull</li> <li>Werbung</li> <li>Verkaufsförderung</li> </ul>											
<b>Erfolgsfaktoren</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Breites Sortiment</li> <li>Keine neue Marke</li> <li>Fit Produkt &amp; Marke</li> <li>Geschmack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung der Preisstrategie auf Markteinführungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung der Distribution an Produkt und Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermittlung des Produktvorteils</li> <li>Höheres Budget</li> <li>Pull-Strategie</li> </ul>											
Feedback von Distributoren, Produktentwicklung														
<b>3. Vorbereiten und Testen</b>														
<b>Aktivitäten</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion mit Scale-up und Haltbarkeitstests</li> <li>Durchführung des Markteinführungsplans</li> <li>Vorbereitung von Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events</li> <li>Training des Sales &amp; Service Personals</li> <li>Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung</li> </ul>														
<b>4. Implementierung</b>														
<b>Aktivitäten</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung in den Markt</li> <li>Durchführung der Werbe-, Vertriebs-, Salesmaßnahmen</li> <li>Durchführung des Rolloutplans</li> </ul>														
<b>5. Monitoring und Evaluierung</b>														
<b>Aktivitäten</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring der Sales- &amp; Marketingkampagnen</li> <li>Anwerben weiterer Distributoren</li> <li>Evaluierung der Markteinführung anhand von Erfolgskennzahlen</li> </ul>														

Abbildung 21: Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt nach empirischer Untersuchung, Quelle: Eigene Darstellung.

schon bekannten Marktes ist nicht möglich, wenn das aktuell einzuführende Produkt das erste Produkt des Unternehmens ist. Ebenso kann das Unternehmen in diesem Fall auch noch keine gute Marktposition haben. Bezüglich des Markteinführungsplans gibt es ebenfalls Aspekte die für kleinere Unternehmen weniger relevant sind. Eine Risikoanalyse wird wohl bei bestehenden Unternehmen, bzw. wenn Investoren involviert sind eher durchgeführt werden. Außerdem wird ein neues Unternehmen kaum von Beginn an mit einem breiten Sortiment in den Markt einsteigen. Des Weiteren müssen kleine/junge Unternehmen meist mit einem geringen Budget auskommen, wovon wiederum die Gestaltung der Werbe-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen abhängt. Eine Unterscheidung zwischen bestehenden und neuen Unternehmen im Modell vorzunehmen scheint also sinnvoll zu sein.

Weiters wurden von den Experten Vorschläge zu Ergänzungen im Modell gemacht. Bezüglich der ersten Phase (**Strategie**) wurde angemerkt, dass zu Beginn die Erstellung des Zeitplans fehlt. Dabei sollte auch auf die umgekehrte Reihenfolge der Planung hingewiesen werden. Zusammen mit der Zielsetzung sollten weiters die Kennzahlen festgelegt werden, anhand derer der Erfolg der Markteinführung determiniert werden kann. In Bezug auf den Zielmarkt wurde angemerkt, dass man eventuell auch mögliche Segmentierungskriterien hinzufügen könnte und, dass die Größe des jeweiligen Zielmarkts beachtet werden sollte. Bezüglich des zielmarktbezogenen Erfolgsfaktors „geringe Wettbewerbsintensität“ wurde darauf hingewiesen, dass der Getränkemarkt grundsätzlich eine hohe Wettbewerbsintensität aufweist. Dem kann man höchstens entkommen, wenn man eine Nische als Zielmarkt definiert. Bezüglich des Timings muss der Markteintrittszeitpunkt meist schon früh festgelegt werden, um das Produkt rechtzeitig für die Saison auf den Markt bringen zu können. Was den Innovationsgrad des neuen Getränks angeht, wurde bemerkt, dass ein hoher Neuheitsgrad nicht unbedingt zum Erfolg führen muss, weil Konsumenten gegenüber Getränken skeptisch sind, die zu weit vom Gewohnten entfernt sind.

Zu Beginn der Erstellung des **Markteinführungsplans** sollten weiters SWOT Analysen zum eigenen Unternehmen und der Konkurrenz durchgeführt werden. Sobald das Konzept feststeht, sollte zudem Feedback von Groß- und Einzelhandel eingeholt werden. Bezüglich des Bereichs zur Planung des Produkts wurde überlegt, ob der Nachhaltigkeitsgedanke einen eigenständigen Aspekt darstellt, oder als Positionierungstool angesehen werden sollte. Es wurde letztlich jedoch beschlossen, den Nachhaltigkeitsgedanken als Teil der Positionierung zu betrachten. Bei der Preispolitik müssen auch Kosten und Margen berücksichtigt werden. Was die Distribution angeht, wurde vorgeschlagen den hohen Stellenwert der Gastronomie herauszustreichen.

Weitere Änderungen am Modell ergeben sich wie angekündigt aus den Ergebnissen der vorigen Abschnitte. Dafür wurden die Kernaussagen aus den Kapiteln 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3 und 7.3.4 den bereits enthaltenen Bestandteilen des Modells gegenübergestellt. Auch nach Einbeziehung des Feedbacks der Experten noch fehlende Aspekte wurden ergänzt.

Bezüglich der **Aktivitäten und Entscheidungen** im Rahmen einer Markteinführung wird der Bereich des Zielmarkts weiters durch „Bestimmung der Kundenbedürfnisse“ ergänzt. Die Produktentwicklung wird am Ende der zweiten Phase (Markteinführungsplan) eingefügt. Obwohl die von den Experten angesprochenen Aspekte bezüglich der Finanzierung eher situationsbezogen und später im Verlauf der Markteinführung eingeordnet wurden, macht es Sinn sich schon zu Beginn mit der Finanzierung der Markteinführung zu beschäftigen, weshalb sie der ersten Phase (Strategie) zugeordnet wird. Die Produktion inklusive Scale-up

und diesbezüglichen Tests wird der dritten Phase (Vorbereiten und Testen) hinzugefügt. Bei der vierten Phase (Implementierung) wird die Durchführung des Rolloutplans ergänzt. Die fünfte Phase (Monitoring und Evaluierung), die die Zeit nach dem Markteintritt umfasst, wird um die Aktivität „Anwerben weiterer Distributoren“ erweitert. Relaunches, Repositionierungen und Produktvariationen werden nicht in die fünfte Phase aufgenommen, weil sie als eigene Markteinführungen angesehen werden. Konsumentenbefragungen, Mitbewerberszenarien und Trendbeobachtungen werden als Teil des bereits existierenden Bereichs Marktforschung/Informationsbeschaffung betrachtet. Auch die rechtlichen Maßnahmen werden nicht als eigene Aktivität ergänzt, weil sie in den Bereich der Produktpolitik fallen und üblicherweise im Rahmen der Etikettengestaltung abgehandelt werden. Somit sind sie in dem im Modell enthaltenen Punkt „Verpackung“ bereits enthalten.

Weiters ergeben sich aus den Experteninterviews auch Änderungen am Modell bezüglich der **Einflussfaktoren** auf Markteinführungen im Getränkemarkt. Bei den externen Einflussfaktoren wird der Faktor „Intensität der Mitbewerberreaktionen“ auf „Aktionen und Reaktionen des Mitbewerbers“ ausgeweitet. Weiters werden die rechtlichen Rahmenbedingungen als externer Einflussfaktor hinzugefügt. Die internen Einflussfaktoren werden durch die Einflussfaktoren Unternehmensgröße, Eigentumsverhältnisse, Unternehmenskultur und Probleme in der Herstellung ergänzt.

Bezüglich der **Erfolgsfaktoren** werden nur jene Faktoren ergänzt, die sich nicht nur auf die gute Ausführung einer im Modell enthaltenen Aktivität beziehen, da dies als im Modell impliziert angesehen wird. Im Bereich Innovationsgrad wird der Erfolgsfaktor „hohe Neuheit für den Markt“ etwas relativiert und zu „Neuheit für den Markt, die an Bekanntes anknüpft“ umgeändert. Bei den Erfolgsfaktoren bezüglich des Produkts wird „guter Geschmack des Getränks“ ergänzt. Bei der Distribution wird der Erfolgsfaktor „intensive Distribution“ durch „Anpassung der Distribution an Produkt und Zielgruppe“ ersetzt. Die sozialen Erfolgsfaktoren werden den externen und internen Einflussfaktoren zugeordnet, weil sie sich auf eine positive Gestaltung der Einflussfaktoren beziehen.

Das Modell, in dem die Änderungen umgesetzt wurden, ist in Abbildung 21 dargestellt. Dabei wurden die zuvor beschriebenen Ergänzungen und Änderungen vorgenommen. Weiters wurden Faktoren, die als für kleinere Unternehmen weniger relevant beurteilt wurden, in grau eingefärbt. Diese sind also als Faktoren zu verstehen, die eher für große Unternehmen von Bedeutung sind. Generell scheint eine Unterscheidung von etablierten und neuen Unternehmen bei zukünftigen Untersuchungen zu Markteinführungen im Getränkemarkt sinnvoll.

## 8 MARKTEINFÜHRUNG BEI MURAUER

Nachdem das entwickelte Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt im vorigen Kapitel mit Hilfe von Experteninterviews überprüft und ergänzt wurde, soll es nun auf die Brauerei Murau angepasst werden und anschließend die jüngste Markteinführung der Brauerei mit Hilfe des Modells analysiert werden. Dafür wird in Kapitel 8.1 zunächst einmal das Unternehmen und seine Ausgangslage zum Zeitpunkt der Markteinführung vorgestellt. Anschließend wird das Modell auf Basis des von Murauer erhaltenen Feedbacks an Murauer angepasst. Dieses „Markteinführungsmodell für Murauer“ wird in Abschnitt 8.2 diskutiert. In Kapitel 8.3 wird schließlich die Markteinführung von dem neuen Produkt „Ananas Weisse“ unter die Lupe genommen. Dabei soll einerseits das Modell praktische Anwendung finden, andererseits soll die Durchführung der Markteinführung von Ananas Weisse beurteilt werden. Daraus können letztendlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Informationen für diesen Abschnitt stammen aus Gesprächen mit dem Geschäftsführer von Murauer, Josef Rieberer, und der Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit, Andrea Lukasser.

### 8.1 Das Unternehmen

Das Bierbrauen hat in Murau eine lange Tradition. Bereits seit 1495 wird in Murau Bier gebraut, seit 1910 ist die Brauerei Murau ein genossenschaftlich geführtes Unternehmen. Heute beschäftigt die Brauerei Murau 180 Mitarbeiter und produziert jährlich einen Bierausstoß von rund 280.000 Hektoliter. Über vier Depots und mit über 100 Fahrzeugen werden die Produkte an ihren Bestimmungsort gebracht.<sup>309</sup> 30 Prozent des Murauer Biers wird über die Gastronomie verkauft, 70 Prozent über den Einzel- oder Fachhandel.<sup>310</sup>

Generell hat Innovation bei der Brauerei einen hohen Stellenwert. Einerseits macht sich das bei den Bestrebungen der Brauerei umweltschonender zu produzieren bemerkbar, für die die Brauerei schon zahlreiche Auszeichnung erlangte. Ein Meilenstein, der in dieser Hinsicht letztes Jahr erreicht wurde, war die Umstellung der Produktion auf Nahversorgung und erneuerbare Energien. Möglich wurde das durch ein neues Brauverfahren, das dem Prinzip der Niedrigenergie folgt – statt 165°C heißem Wasserdampf wird nun 115°C heißes Wasser verwendet. Dadurch konnten bereits im ersten Jahr 700.000 Liter Heizöl eingespart werden.<sup>311</sup>

Der Innovationsfokus liegt jedoch nicht nur auf der Produktion, sondern auch auf der ständigen Erweiterung und Erneuerung des Sortiments. Das aktuelle Sortiment von Murauer ist in Abbildung 22 dargestellt. Es werden traditionelle als auch neue Biersorten gebraut. Das jüngste neue Bier ist das Murauer 11/11 – das erste hopfengestopfte Bier der Brauerei Murau. Weiters sind auch Biermischgetränke Teil des Sortiments von Murauer. Bisher gab es bei den Radlern einen Preiselbeer-, Zitronen- und Lemongrasradler. Die aktuell neu in den Markt eingeführte Ananas Weisse zählt ebenfalls zu den Biermischgetränken. Zusätzlich ver-

---

<sup>309</sup> Vgl. Brauerei Murau (2016a), Onlinequelle [27.10.2016].

<sup>310</sup> Vgl. Brauerei Murau (2016b), Onlinequelle [27.10.2016].

<sup>311</sup> Vgl. Kleine Zeitung (2015), Onlinequelle [27.10.2016].

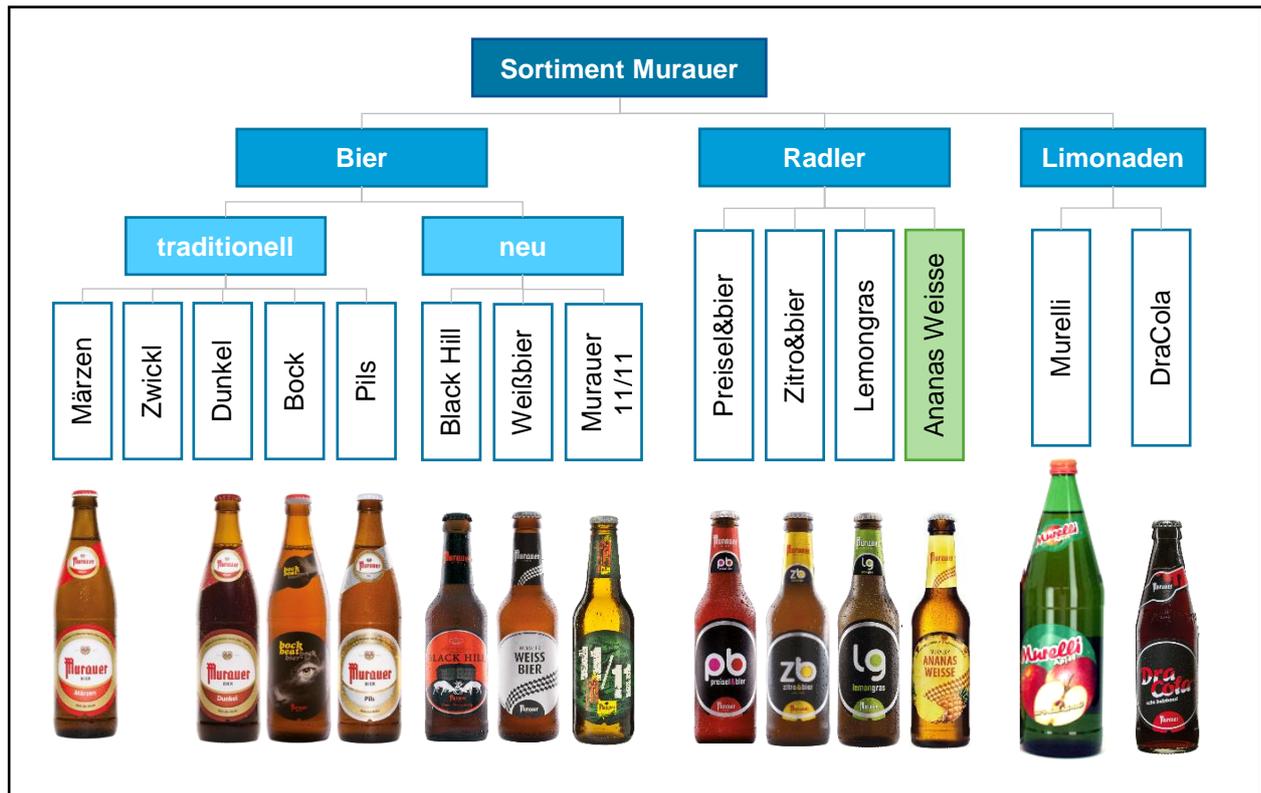


Abbildung 22: Sortiment von Murauer, Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Brauerei Murau (2016c), Onlinequelle [27.10.2016].

treibt Murauer auch noch antialkoholische Limonaden. Unter dem Markennamen Murelli werden Limonaden in unterschiedlichen Geschmacksrichtungen verkauft. DraCola ist das Cola von Murauer.

Die Innovationsvorhaben der Brauerei verliefen meist recht erfolgreich. Nicht nur die Prozessinnovationen für eine umweltfreundlichere Produktion wurden mit Auszeichnungen gewürdigt. Auch die sehr erfolgreiche Markteinführung des preisel&bier wurde mehrfach prämiert und mit dem Staatspreis für Marketing ausgezeichnet.<sup>312</sup> Die Brauerei kann also auf positive Erfahrungen bei Markteinführungen zurückblicken. Laut eigenen Angaben ist die Organisation nach und nach gewachsen und der Ablauf einer Markteinführung jedoch nicht genau definiert. Es wird eher auf Basis von Erfahrung und Bauchgefühl entschieden, was zu tun ist. Daher soll nun der Ablauf systematisch in einem Modell festgehalten werden, um einerseits einen Anhaltspunkt für die Planung zu bekommen und andererseits in weiterer Folge Markteinführungen anhand des Modells bewerten zu können. Um dies zu erreichen, wird im nächsten Abschnitt das zuvor entwickelte Modell an Murauer angepasst.

## 8.2 Markteinführungsmodell für Murauer

In diesem Abschnitt wird zunächst auf generelle Aussagen und Ansichten von Murauer in Bezug auf Markteinführungen eingegangen, ehe Anpassungswünsche bezüglich des Modells für Markteinführungen diskutiert und schließlich umgesetzt werden. Der Geschäftsführer von Murauer Josef Rieberer und die Marketingverantwortliche Andrea Lukasser wurden ebenfalls zu Besonderheiten des Getränkemarkts, dem

<sup>312</sup> Brauerei Murau (2011), Onlinequelle [28.10.2016]

grundsätzlichen Ablauf einer Markteinführung, sowie zu Einfluss- und Erfolgsfaktoren befragt und mit dem Modell für Markteinführungen konfrontiert, um auf Markteinführungen aus Sicht von Murauer einzugehen und das Modell in weiterer Folge auf das Unternehmen anpassen zu können. Auf die Ergebnisse dieser Befragung wird nun näher eingegangen.

Bezüglich des **Getränkemarkts** wurde als Besonderheit genannt, dass sich der Markt in mehrere Untergruppen aufteilt. Einerseits wird grundsätzlich zwischen alkoholischen und antialkoholischen Getränken unterschieden. Eine andere generelle Unterscheidung ist zwischen kalten und warmen Getränken. Jede dieser Subkategorien kann wiederum als eigener Markt angesehen werden, für den teilweise leicht unterschiedliche Bedingungen gelten. Zum Beispiel ist die Auswahl und Vielfalt bei antialkoholischen Getränken deutlich größer als bei alkoholischen. Bei Weinen gibt es zwar auch sehr viele unterschiedliche Anbieter, im Biersektor ist die Zahl der Anbieter jedoch vergleichsweise klein. Im Großhandel umfasst das Sortiment in der Regel zwischen 115 und 130 Bieren. Trotz der vergleichsweise kleineren Anbieteranzahl gibt es auch im Bierbereich immer wieder Innovationen. Eine weitere Besonderheit von Getränken im Allgemeinen und Bier im Besonderen ist, dass die Konsumenten ein sehr genaues Preisbild haben. So können etwa 80 Prozent der Konsumenten den ungefähren Preis einer Kiste Bier nennen. Das wiederum bedeutet, dass eine überwiegende Mehrheit der Konsumenten sofort abschätzen kann, ob ein Angebot auch tatsächlich günstig ist. Daher hat man als Unternehmer nur wenig Spielraum bei der Preisgestaltung.

Hinsichtlich des **Ablaufs von Markteinführungen** wird zuerst am Produkt gearbeitet und das Design, die Marke und die Kommunikation werden festgelegt und umgesetzt. Was die *Distribution* betrifft, verfügt Murauer über drei Hauptvertriebskanäle – die Gastronomie, den Lebensmitteleinzelhandel und den Getränkefachhandel. Über welchen Vertriebskanal das neue Produkt zuerst in den Markt eingeführt wird, wird nach Kostengesichtspunkten entschieden. Üblicherweise wird das neue Produkt zuerst in der Gastronomie eingeführt. Wenn das Produkt dann schon eine gewisse Bekanntheit erreicht hat und die Nachfrage groß genug ist, möchte der Einzelhandel das Produkt im Idealfall aus eigenem Interesse ins Sortiment aufnehmen und kommt auf das Unternehmen zu. Wenn man selbst aktiv auf den Einzelhandel zugeht und das Produkt dort vorstellt, sind erste Erfolge in der Gastronomie auch ein gutes Verkaufsargument. An diesem Punkt wird dann auch über die Listungsgebühren verhandelt. Bei schnelldrehenden Gütern mit einem guten Deckungsbeitrag sind die Listungsgebühren sehr niedrig. Wenn das Produkt jedoch eine geringere Nachfrage erwarten lässt, sind die Gebühren um ein Vielfaches höher. Das ist auch der Grund, warum die Markteinführung erst im zweiten Schritt auch im Lebensmitteleinzelhandel durchgeführt wird. Bei einem direkten Einstieg in den Lebensmittelhandel wären die Listungsgebühren einfach zu teuer. Der Getränkefachhandel ist in der Reihenfolge der Markteinführung meist der letzte Vertriebskanal, da dieser vorzugsweise Produkte ins Sortiment aufnimmt, die bereits in Gastronomie und Einzelhandel erfolgreich sind.

Der erste nach außen hin sichtbare Schritt ist bei Murauer üblicherweise die *Präsentation* des neuen Produkts *auf einer Gastronomiemesse*. Dafür kommt entweder die Frühjahrmesse in Klagenfurt oder die Herbstmesse in Salzburg in Frage. Diese Messen sind für die erste Vorstellung des Produktes deshalb gut geeignet, weil dort einerseits viele Wiederverkäufer vor Ort sind und das Produkt verkosten. Sie geben dann auch Feedback zum Produkt. Andererseits sind auch viele Fachmedien anwesend, die im Anschluss

an die Veranstaltung über die Neuheiten berichten. Bei einer Neuproduktpräsentation auf einer Fachmesse kann man also auch mit entsprechendem Medieninteresse rechnen. Die Vorstellung des Produkts auf einer Messe dient als Startschuss für die Markteinführung. Die Vorbereitungen sind bereits abgeschlossen, die Werbebotschaften sind finalisiert. Gleich im Anschluss geht man mit der *Kommunikation* in die Breite und möchte nun die Konsumenten auch direkt ansprechen. Murauer verwendet dafür üblicherweise Inserate in fach einschlägigen Zeitschriften und in Tageszeitungen, sowie Plakat- und Radiowerbung. Mit Hilfe der medialen Präsenz soll das Interesse der Kunden geweckt werden und Nachfrage generiert werden. Durch die aktive Nachfrage der Kunden soll wiederum Druck auf den Einzelhandel ausgeübt werden, das Produkt ins Sortiment aufzunehmen.

Ist das Produkt schließlich im Einzelhandel aufgenommen, heißt das jedoch nicht, dass die Markteinführung damit abgeschlossen ist. Laut Murauer ist die Markteinführung eines Randartikels in der Bierbranche nie abgeschlossen, weil das Produkt ständig unter Druck steht, sich gegenüber den Mitbewerbern behaupten zu müssen. Um den Markt zu erhalten, muss man ihn pflegen und immer wieder mit weiteren Werbemaßnahmen nachlegen. Ansonsten kann das Produkt schnell vom Markt verdrängt werden. Das ist allerdings mit höheren Kosten verbunden. Zusätzlich versucht man auch weitere Distributoren anzuwerben.

Die kritischsten und schwierigsten Schritte im Rahmen der Markteinführung sind es aus Sicht von Murauer, die Distributoren von dem neuen Produkt zu überzeugen und sie dazu zu bewegen das Produkt ins Sortiment aufzunehmen. Ein gängiger Deal dabei ist, dass man für das neue Produkt ein älteres eigenes Produkt vom Markt nimmt, um einen Regalplatz zu bekommen. Generell hält der Einzelhandel immer wieder nach neuen Produkten Ausschau, um Produkte mit geringer Drehung zu ersetzen. Die Getränkehersteller stehen also unter Druck, stets ein neues Produkt parat haben zu „müssen“, wenn die Verkaufszahlen eines ihrer bestehenden Produkte zurückgehen, um den Regalplatz nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Ist ein Regalplatz einmal verloren, ist es um ein Vielfaches schwieriger und teurer ihn wieder zurückzuholen, als wenn man ein eigenes Produkt ersetzt.

In puncto **Einflussfaktoren** war auch für Murauer die *Konkurrenz* der wichtigste **externe Faktor**. Wenn viele Mitbewerber gleichzeitig mit neuen und möglicherweise auch ähnlichen Produkten auf den Markt kommen, ist es schwer aufzufallen und sich abzuheben. Die Entwicklungs- und Marketingabteilungen – vor allem der großen Brauereien – sind sehr verschwiegen und geben erst sehr kurz vor dem eigentlichen Markteintritt bekannt, an welchem neuen Produkt sie gearbeitet haben. Dadurch kann es passieren, dass zwei Unternehmen auf eine sehr ähnliche Idee kommen und beide schon so viel Arbeit in die Idee gesteckt haben, wenn sie von dem neuen Produkt des Anderen erfahren, dass keiner mehr einen Rückzieher machen kann. So passiert ist das den Brauereien Stiegl und Schloss Eggenberg, die nur wenige Tage nacheinander beide ein alkoholfreies Bier mit dem Namen „Freibier“ auf den Markt gebracht haben. Daher versucht man, die Mitbewerber so genau wie möglich zu beobachten. Am meisten Information kann man meist aus Interviews in Fachzeitschriften ziehen, in denen des Öfteren Hinweise zu laufenden Produktentwicklungen gegeben werden.

Ein weiterer externer Faktor sind Trends. Zum Beispiel macht es im antialkoholischen Bereich momentan keinen Sinn einen reinen Fruchtsaft auf den Markt zu bringen, weil diese Kategorie aktuell keinen so hohen Stellenwert im Bewusstsein der Konsumenten hat. Im Trend liegen vielmehr kohlenstoffhaltige

antialkoholische Getränke wie Limonaden. Trends geben also die Richtungen vor, die für Entwicklungen interessant sind.

**Intern** wird das *Budget*, das die Eigentümer für die Markteinführung zur Verfügung stellen, als größter **Einflussfaktor** angesehen. Festgelegt wird das Budget im Verhältnis zu dem Potential das dem neuen Produkt zugeschrieben wird. Abhängig vom geschätzten Potential wird die Größenordnung für die Werbekampagne rund um die Einführung festgelegt und anhand der voraussichtlichen Kosten für eine derartige Kampagne das Budget definiert. Am schwierigsten dabei ist es, das Potential abzuschätzen, da man die Reaktion des Marktes auf das neue Produkt nur schwer vorhersagen kann. Die Unsicherheit wird auch dadurch verstärkt, dass man in Österreich vom Einzelhandel abhängig ist, wenn man große Mengen umsetzen möchte. Wie in Kapitel 3.2.3 beschrieben ist man aufgrund der hohen Konzentration im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel dabei auf einige wenige Handelsketten angewiesen. Wie viel von dem Produkt verkauft werden kann, hängt also auch stark davon ab, wie die wichtigsten Lebensmittelhandelsketten das Produkt einschätzen. Daher ist die Einschätzung des Potentials und in weiterer Folge des Budgets eines neuen Produkts mit einem hohen Unsicherheitsfaktor behaftet und oft eine Bauchentscheidung.

Was den **Erfolg der Markteinführung** angeht, gab Murauer an, dass sie mit preisel&bier eine sehr erfolgreiche Markteinführung hinter sich haben. Bei der Ananas Weisse wurde bezüglich des Ablaufs der Markteinführung nichts anders gemacht, sie war bis dato jedoch nicht so erfolgreich wie die Einführung von preisel&bier. Aus Sicht von Murauer kommt es zuerst einmal darauf an, ob das Produkt glaubwürdig und innovativ ist und auch in den Markt passt. Es ist wichtig, dass man sich deutlich von den Mitbewerbern abhebt. Bei preisel&bier ist das sehr gut gelungen, weil einerseits eine für Bier gänzlich neue Etikette in Schwarz und Silber kreiert wurde (siehe Abbildung 22). Andererseits war es der erste Radler in Österreich, bei dem Bier nicht mit einer Zitrusfrucht gemischt wurde. Durch die Preiselbeerlimonade erhielt das Getränk außerdem eine für einen Radler untypische rote Farbe. Auch der Zeitpunkt für die Einführung von preisel&bier war ideal, weil gleich darauf eine ganze Welle von Markteinführungen von Radlern, die mit untypischen Fruchtsäften und Limonaden gemischt wurden, stattfand. In den ersten zehn Monaten nach der Markteinführung von preisel&bier wurden 37 neue Radler in den österreichischen Markt eingeführt. Kaum eine dieser Markteinführungen war so erfolgreich, wie die von preisel&bier.

Obwohl Murauer bewusst ist, dass es entscheidend für den Erfolg eines neuen Produkts ist, dass es in den Markt passt und von den Konsumenten angenommen wird, wird auf **Marktforschung** verzichtet. Es ist zu teuer eine repräsentative österreichweite Studie durchführen zu lassen und die Aussagekraft einer regional beschränkten Umfrage sei zweifelhaft. Murauer zieht es daher vor bei der Marktforschung zu sparen und investiert das Budget lieber in die Promotion eines neuen Produkts.

Weiters wurde das Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt auch mit Murauer besprochen. Sich daraus ergebende Änderungen, sowie Änderungen, die aus den vorigen Aussagen abgeleitet werden konnten, sind im Markteinführungsmodell für Murauer umgesetzt, das in Abbildung 23 dargestellt ist. Bei der Konfrontation mit dem Modell wurde seitens von Murauer zunächst einmal festgestellt, dass sie selbst nicht nach einem fix vorgegebenen Schema arbeiten, sondern eher aus Erfahrung heraus eine Markteinführung vorbereiten und durchführen. Das Modell sei daher auch hilfreich für die Selbstreflexion im Nachhinein.

Als Änderungswunsch wurde angeführt, dass Markteinführungsphase zwei (Markteinführungsplan) und Phase drei (Vorbereiten und Testen) zusammengelegt werden sollten, da diese Aktivitäten oft parallel ablaufen und nicht getrennt voneinander betrachtet werden sollten. Die Zusammenlegung wurde auch damit begründet, dass nach Durchführung der in der zweiten Phase gelisteten Aktivitäten bereits so viele Entscheidungen gefallen seien, dass es einen großen Aufwand und Rückschlag bedeuten würde, wenn nach den Tests noch etwas geändert werden muss.

Es wurde weiters vorgeschlagen die Aktivität „Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung“ in die vierte Phase (Implementierung) zu verlegen. Dieser Vorschlag wird jedoch nicht umgesetzt, weil es durchaus zu Problemen kommen kann, wenn Kundenfeedback erst während des Markteintritts eingeholt wird. Zum einen können Produkt und Werbung nicht mehr so drastisch geändert werden, wenn das Produkt einmal in den Markt eingeführt ist, weil die Konsumenten sich bereits daran gewöhnt haben. So lange man kein Kundenfeedback eingeholt hat, kann man aber auch nicht wirklich beurteilen, ob solche Änderungen noch notwendig sein werden. Wenn aufgrund fehlenden Kundenfeedbacks unausgereifte Produkte in den Markt eingeführt werden, kann sich das auch auf das Image des Produkts und des Unternehmens generell auswirken. An der mangelhaften Einbeziehung von Kundenfeedback dürfte zum Beispiel die in Kapitel 5.2 beschriebene Markteinführung von Nesfluid gescheitert sein.

Ein weiterer Änderungswunsch war, dass dem Modell eine **Zeitachse** hinzugefügt wird und jeder Phase ein gewisser Zeitbedarf zugeordnet wird. Leider werden in der Markteinführungsliteratur nur zur letzten Phase – der Phase nach dem Markteintritt – konkrete Zeitangaben gegeben und auch die Experten äußerten sich nur bezüglich der letzten Phase mit expliziten Zeitangaben. In der Literatur wird für die Phase nach dem Markteintritt ein Zeitraum von drei bis neun Monaten<sup>313</sup>, bzw. von sechs Monaten bis zwei Jahren<sup>314</sup> angegeben. Allerdings wird bei der zweiten Zeitangabe darauf hingewiesen, dass die Dauer davon abhängt, ob es sich um ein völlig neues Produkt oder lediglich um eine Produktverbesserung handelt und wie neu der Markt für das Unternehmen ist. Aussagen der Experten dazu, wann die Markteinführung endet, variierten noch stärker und reichten von drei bis sechs Monaten über mehrere Jahre bis zu nie. Zu allen anderen Markteinführungsphasen konnten keine expliziten Aussagen bezüglich ihrer Dauer gefunden werden.

Es liegt die Vermutung nahe, dass es kaum möglich ist allgemein gültige Aussagen zur zeitlichen Dauer der einzelnen Markteinführungsphasen zu tätigen. Nagle weist zum Beispiel darauf hin, dass der Zeitpunkt, zu dem mit der Erstellung des Markteinführungsplans begonnen wird, von dem Produkt abhängt, das in den Markt eingeführt werden soll.<sup>315</sup> Generell kann die Dauer der einzelnen Markteinführungsmaßnahmen erst nach einer weiteren Detaillierung der Maßnahmen in Teilaufgaben und Teilentscheidungen abgeschätzt werden. Dabei wird den Teilaufgaben und -entscheidungen aus Erfahrung jeweils ein gewisser Zeitbedarf zugeordnet. Die Summe daraus ergibt den Zeitbedarf der Markteinführungsmaßnahme. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass nur inhaltlich voneinander abhängige Tätigkeiten addiert werden. Aus der jeweiligen Dauer der einzelnen Markteinführungsmaßnahmen ergibt sich schließlich in Summe die

---

<sup>313</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 460.

<sup>314</sup> Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper (1996), S. 214.

<sup>315</sup> Vgl. Nagle (2005), S. 458.

Marktforschung / Informationsbeschaffung	<b>1. Strategie</b>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Einflussfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>extern</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Erfolgsfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>intern</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> <li>Budget</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><b>Erfolgsfaktoren</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Einflussfaktoren</b>	<b>extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul>	<b>intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> <li>Budget</li> </ul>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul>
	<b>Einflussfaktoren</b>													
	<b>extern</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionen &amp; Reaktionen der Mitbewerber</li> <li>Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>Risiko des Produkts für Kunden</li> </ul>													
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Netzwerk</li> </ul>													
	<b>intern</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Management-Support</li> <li>funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>Marktorientierung</li> <li>Geschwindigkeit des Innovationsprozesses</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Herstellungsprobleme</li> <li>Budget</li> </ul>													
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeit des Unternehmers</li> <li>Team</li> </ul>													
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>													
	Zieldefinition, Zeitplan (rückwärts), Festlegung von Erfolgskennzahlen, Finanzierung													
	<b>Zielmarkt</b>	<b>Timing</b>	<b>Innovationsgrad</b>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masse vs. Nische</li> <li>Größe des Zielmarkts</li> <li>Segmentierung</li> <li>Bestimmung Kundenbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pionier- vs. Folger-Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuheit für den Markt</li> <li>Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>											
	<b>Erfolgsfaktoren</b>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorisierung einzelner Segmente</li> <li>Bekannter Markt</li> <li>Geringe Wettbewerbsintensität</li> <li>Hohes Marktpotential</li> <li>Gute Marktposition des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl von Pionier- oder Folger-Strategie abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen/ Kernkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuheit für den Markt, die an Bekanntes anknüpft</li> <li>Geringe Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>											
<b>2. Markteinführungsplan und Vorbereitungen</b>														
<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>														
Entscheidung über Vorankündigung, Risikoanalyse, Projektplan, SWOT														
<b>Produkt</b>	<b>Preis</b>	<b>Distribution</b>	<b>Promotion</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionierung</li> <li>Branding</li> <li>Verpackung</li> <li>Sortimentsbreite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skimming vs. Penetration</li> <li>Einführungspreis</li> <li>Zielpreis</li> <li>Kosten, Margen</li> <li>Marktpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl der Vertriebskanäle</li> <li>Intensität</li> <li>Organisation der Logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Push vs. Pull</li> <li>Werbung</li> <li>Verkaufsförderung</li> <li>Produktpräsentation Messe</li> </ul>											
<b>Erfolgsfaktoren</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Breites Sortiment</li> <li>Keine neue Marke</li> <li>Fit Produkt &amp; Marke</li> <li>Geschmack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung der Preisstrategie auf Markteinführungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung der Distribution an Produkt und Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermittlung des Produktvorteils</li> <li>Höheres Budget</li> <li>Pull-Strategie</li> </ul>											
Feedback von Distributoren, Produktentwicklung														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion mit Scale-up und Haltbarkeitstests</li> <li>Durchführung des Markteinführungsplans</li> <li>Vorbereitung von Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events</li> <li>Training des Sales &amp; Service Personals</li> <li>Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung</li> </ul>														
<b>3. Implementierung</b>														
<b>Aktivitäten</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung in den Markt</li> <li>Durchführung der Werbe-, Vertriebs-, Salesmaßnahmen</li> <li>Durchführung des Rolloutplans</li> </ul>														
<b>4. Monitoring und Evaluierung</b>														
<b>Aktivitäten</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring der Sales- &amp; Marketingkampagnen</li> <li>Anwerben weiterer Distributoren</li> <li>Weitere Werbekampagnen</li> <li>Evaluierung der Markteinführung anhand von Erfolgskennzahlen</li> </ul>														

Abbildung 23: Markteinführungsmodell für Murauer, Quelle: Eigene Darstellung.

Gesamtdauer einer Phase bzw. der gesamten Markteinführung.<sup>316</sup> Eine ähnliche Vorgehensweise wurde auch von den Experten angesprochen. Die Zeitplanung der Experten wurde jedoch in umgekehrter Reihenfolge erstellt. Man setzt einen Markteintrittszeitpunkt fest und plant rückwärts. Man überlegt sich, welche Maßnahmen auf jeden Fall durchgeführt werden müssen. Viele dieser Maßnahmen sind ohnehin mit einem fixen Zeitaufwand verbunden. Die verbleibende Zeit kann dann auf Maßnahmen mit einem variablen Zeitbedarf aufgeteilt werden.<sup>317</sup>

Die für eine Zeitplanung notwendige Detaillierung kann in einem allgemeinen Modell jedoch nicht erreicht werden. Der Zeitbedarf unterscheidet sich von Markteinführung zu Markteinführung, weil sich auch der Umfang, in dem man sich mit den einzelnen Markteinführungsmaßnahmen beschäftigt, von Markteinführung zu Markteinführung unterscheidet. Beispielsweise hängt die Dauer der ersten Phase (Strategie) wesentlich davon ab, wie viel Marktforschung man in die Bestimmung und Beschreibung des Zielmarkts miteinfließen lassen möchte. Daher muss der Zeitbedarf für jede Phase und die Markteinführung als gesamtes zu Beginn jedes Einführungsprojekts gesondert ermittelt werden. Somit kann keine allgemeine Angabe zur Dauer der einzelnen Markteinführungsphasen gemacht werden.

Aus den generellen Aussagen zu Markteinführungen von Murauer können noch weitere Anpassungen des Modells abgeleitet werden: Bezüglich der Preispolitik wird der Faktor Marktpreis hinzugefügt, da der Marktpreis aufgrund des genauen Preisbilds der Konsumenten einen entscheidenden Richtwert für die Preisfindung darstellt. Weiters wird bei Promotion die Produktvorstellung im Rahmen einer Präsentation auf einer Messe ergänzt, da derartigen Produktpräsentationen bei Murauer eine hohe Bedeutung als Startschuss für den Markteintritt zukommt. In der letzten Phase wird weiters hinzugefügt, dass auch nach dem Markteintritt weitere Werbekampagnen geschaltet werden müssen, um den Markt zu erhalten. Bei den internen Einflussfaktoren wird einerseits das Budget ergänzt, andererseits werden die Unternehmensgröße und Eigentumsverhältnisse gestrichen, da diese Faktoren für das Unternehmen vorgegeben sind und nicht geändert werden können. Die Faktoren, die nur für bestehende Unternehmen von Bedeutung sind, sind für Murauer relevant und werden daher in das Modell übernommen. Aus diesen Anpassungen ergibt sich das Markteinführungsmodell für Murauer, das in Abbildung 23 dargestellt ist.

### **8.3 Analyse der Markteinführung von Ananas Weisse**

Nachdem das Modell für Markteinführungen im vorigen Abschnitt an Murauer angepasst wurde, soll nun der Ablauf der Markteinführung der Ananas Weisse beschrieben und anschließend beurteilt werden. Dafür wird zunächst in Abschnitt 8.3.1 das Produkt genauer vorgestellt und der Ablauf der Markteinführung, wie er von Murauer geschildert wurde, in Kapitel 8.3.2 erläutert. Zum Abschluss des Kapitels (Abschnitt 8.3.3) wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, indem der tatsächliche Ablauf der Markteinführung dem idealtypischen Verlauf im Modell gegenübergestellt wird.

---

<sup>316</sup> Vgl. Call (1997), S. 242; 247.

<sup>317</sup> Vgl. Kapitel 7.3.2

### 8.3.1 Das Produkt

Bei der Ananas Weisse handelt es sich um ein Biermischgetränk, das zu 50 Prozent aus Murauer Weißbier und zu 50 Prozent aus Ananas Limonade besteht. Die Idee zu dem Produkt entstand, weil Murauer vor drei Jahren eine Kooperation mit Keli einging und seither für Keli Limonaden in der eigenen Anlage abfüllt. Das erfolgreichste Produkt aus dem Sortiment von Keli war die Keli Ananas. Also dachte man sich, dass man diese Limonade mit Bier mischen könnte und testete dabei Mischungen mit den unterschiedlichen Biersorten von Murauer. Es stellte sich heraus, dass die Ananaslimonade vor allem mit dem vor vier Jahren entwickelten Weißbier von Murauer gut zusammenpasst. Als man diese Mischung jedoch in die Produktion bringen und in Flaschen abfüllen wollte, stand man vor einem Problem. Im Weißbier ist noch Resthefe enthalten, die in Verbindung mit dem in der Limonade enthaltenen Zucker einen weiteren Gärungsprozess in der Flasche in Gang setzt. Dadurch ändert sich nicht nur der Geschmack, die Flaschen können auch explodieren. Deshalb musste der Ananaslimonade der gesamte Zucker entzogen und stattdessen ein nicht gärungsfähiges Süßungsmittel zugeführt werden. Dadurch gab es jedoch Schwierigkeiten den ursprünglich ausgezeichneten Geschmack der Mischung wiederherzustellen. Schlussendlich gelang es dann doch und die Ananas Weisse war geboren.

Die Ananas Weisse wird in 0,3 Liter Einweg- und Mehrwegflaschen abgefüllt. Für das Etikett wurde eine aufgeschnittene Ananas als Hintergrund gewählt. Darüber zieht sich dasselbe Karomuster, das auch auf den Etiketten des Murauer Weißbiers enthalten ist. Diese beiden Elemente symbolisieren also die Mischung. Wie das inzwischen im Markt eingeführte Produkt aussieht, ist in Abbildung 24 ersichtlich.

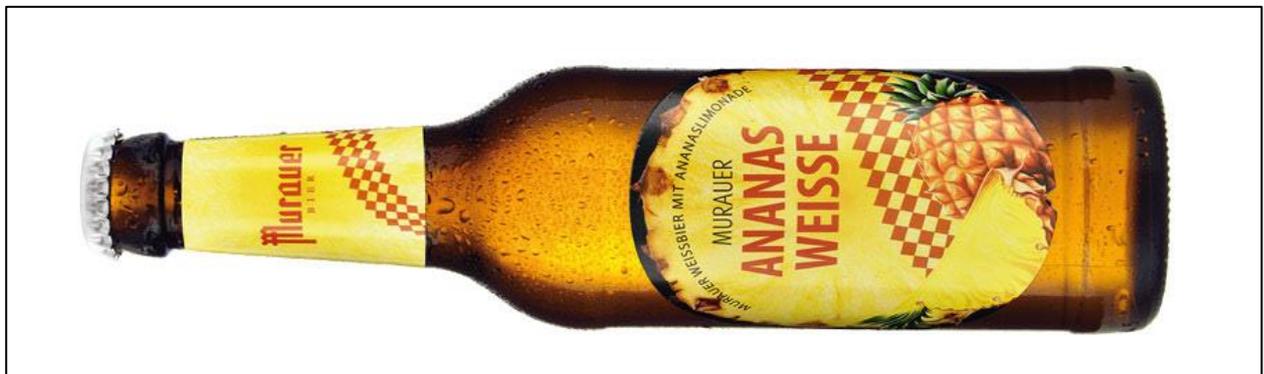


Abbildung 24: Ananas Weisse, Quelle: Brauerei Murau (2016d), Onlinequelle [27.10.2016].

### 8.3.2 Ablauf der Markteinführung von Ananas Weisse

In diesem Kapitel soll nun der Ablauf der Markteinführung von Ananas Weisse beleuchtet werden. Dafür werden alle laut Murauer durchgeführten Schritte in der Reihenfolge des Modells besprochen.

Zuerst werden die Gestaltung der Entscheidungen und Maßnahmen auf Strategiebene näher betrachtet. Bezüglich des Zielmarkts wurde keine nähere Eingrenzung getroffen. Im Gegenteil, auf der Homepage wird die Ananas Weisse als Produkt beworben, das „Jung und Alt schmeckt“<sup>318</sup>. Die Zielgruppe ist aber dennoch

<sup>318</sup> Brauerei Murau (2016d), Onlinequelle [27.10.2016].

etwas kleiner, als bei einem Zitronenradler, weil es mehr Konsumenten gibt, die entweder Weißbier oder Ananas nicht mögen. Als Markteintrittszeitpunkt wurde ursprünglich die Frühjahrsmesse in Klagenfurt im März 2016 gewählt. Die Einführung in die erste große Einzelhandelskette findet jedoch erst im Winter 2016 statt. Der Neuheitsgrad für den Markt kann als mittel eingestuft werden, da das Segment der Biermischgetränke in Österreich einerseits schon länger etabliert ist, andererseits sind Mischungen mit Weißbier unüblich und auch Ananaslimonade ist bei Radlern nicht verbreitet. Für das Unternehmen ist der Neuheitsgrad eher niedrig, da die Ananas Weisse nicht der erste Radler im Sortiment von Murauer ist. Allerdings bereitete die Verwendung von Weißbier wie im vorigen Kapitel geschildert einige Probleme in der Umsetzung der Produktion.

Als nächstes wird die Gestaltung des Markteinführungsplans und in weiterer Folge der Vorbereitungen besprochen. Das Produkt wurde in seinen Grundzügen bereits vorgestellt, bezüglich der Produktpolitik können jedoch noch weitere Gesichtspunkte besprochen werden. Die Ananas Weisse wurde als sommerliches Erfrischungsgetränk und Durstlöcher positioniert. Dies wird auch durch die Gestaltung der Etiketten mit der saftigen Ananas im Hintergrund transportiert. Die Verwendung von 0,3 Liter Einweg- und Mehrwegflaschen ist bei Radlern von Murauer nichts Neues. Damit gliedert sich die Ananas Weisse in das Radlersortiment von Murauer ein. Die Etiketten der anderen Radlersorten von Murauer sind alle in einem ähnlichen Stil gestaltet. Hierbei hebt sich die Ananas Weisse deutlich von anderen Murauer Produkten ab. In Bezug auf das Branding wurde die Dachmarke Murauer Bier verwendet. Der Name Ananas Weisse steht jedoch im Mittelpunkt. Ananas Weisse sagt bereits aus worum es geht und weist auf die beiden Hauptbestandteile hin. Der Geschmack des Getränks war zu Beginn der Markteinführung eher säuerlich und wenig süß. Nach einiger Zeit musste man jedoch feststellen, dass die meisten Konsumenten bei einem Radler ein eher süßes Getränk erwarten und die Zielgruppe, die einen wenig süßen Radler vorzieht, zu klein ist. Daher wurde die Süße schrittweise über einen längeren Zeitraum angehoben, bis dieselbe Süße erreicht wurde, die die Ananaslimonade hat, bevor ihr der Zucker entzogen wird.

Der Preis wurde ähnlich wie bei vergleichbaren Produkten gewählt und mit günstigen Aktionsangeboten zur Einführung verbunden. Bezüglich der Distribution wurde derselbe Weg gewählt, der bei preisel&bier schon gut funktioniert hatte. Nach einer Produktvorstellung auf der Gastromesse in Klagenfurt sollte das Produkt zunächst in der Gastronomie eingeführt werden. Wenn durch die Gastronomie und die Werbekampagne Bekanntheit und Nachfrage aufgebaut worden waren, sollte die Ananas Weisse auch im Lebensmitteleinzelhandel eingeführt werden. Diese Strategie ging diesmal jedoch nur bei einer der beiden größten österreichischen Lebensmitteleinzelhandelsketten auf. Bei Spar lehnte der zuständige Einkäufer das Produkt vollkommen ab, weshalb Murauer horrenden Listungsgebühren bezahlen müssen hätte, damit das Produkt gelistet wird. Daher wurde mit Spar bis dato keine Vereinbarung getroffen. Murauer wird jedoch versuchen, nach der Markteinführung von Ananas Weisse in anderen Lebensmittelketten ein weiteres Mal mit Spar zu verhandeln.

Was die Kommunikationspolitik angeht, hat Murauer mehrere Mittel kombiniert. Wie bereits erwähnt, wurde die Ananas Weisse auf der Frühjahrsgastromesse in Klagenfurt erstmalig vorgestellt. Die Präsentation und das Produkt wurden von der anwesenden Presse sehr positiv aufgenommen und im Anschluss auch darüber in den Medien berichtet. Nach der Produktvorstellung wurde bald darauf eine Plakatkampagne gestartet. Gleichzeitig mit der Plakatkampagne liefen drei unterschiedliche Spots auf mehreren

Radiosendern. Auch Inserate in Zeitschriften wurden geschaltet. Wie ein solches Plakat ausgesehen hat, ist in Abbildung 25 zu sehen. Für die Plakate wurden die Etiketten als Vorlage verwendet. Dementsprechend befindet sich wiederum eine aufgeschnittene Ananas im Hintergrund. Im Vordergrund ist der bekannte Profitänzer Willi Gabalier zu sehen, der eine Sambatänzerin im Arm hält. Er repräsentiert dabei das steirische Weißbier, während die Sambatänzerin für die exotische Ananas steht.



Abbildung 25: Plakatwerbung zur Ananas Weisse, Quelle: Murauer Bier.

Sowohl die Plakate als auch die Radiospots blieben nicht unbemerkt und polarisierten. Bezüglich der Radiospots reichten die Reaktionen von „der schlechteste Spot, den ich je gehört habe“ bis zu „toller Spot“. Ähnlich umstritten waren die Plakate. Wegen der Plakate ging sogar eine Beschwerde beim Werberat wegen sexistischer Bierwerbung ein. Die Beschwerde wurde letztendlich jedoch zurückgewiesen. Weiters wurden auch Verkaufsförderungsmaßnahmen eingesetzt. Die Einführung wurde mit Sonderangeboten begleitet. Allgemein hat Murauer ganz klar auf eine Pull-Strategie gesetzt. Durch die Plakate und Radiospots sollten die Konsumenten neugierig gemacht und dazu angeregt werden, das Produkt aktiv im Lebensmitteleinzelhandel nachzufragen, in dem es zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht erhältlich war.

Die Vorbereitung der Kommunikationsmaterialien war zum Zeitpunkt der Produktvorstellung bereits abgeschlossen. Die Gastronomiemesse wurde weiters dazu genutzt Feedback von Distributoren zum Produkt einzuholen. Das Produkt wurde im Anschluss an die Gastronomiemesse in den Markt eingeführt. Aktuell ist die Markteinführung noch nicht abgeschlossen und befindet sich in der letzten Phase. Dabei steht nun das Anwerben weiterer Distributoren und die Einführung in den Lebensmitteleinzelhandel im Vordergrund.

Als positiver Einflussfaktor wurde die Aufnahme des Produkts durch die Presse angesehen. Negativ wurde die Markteinführung durch die gescheiterten Verhandlungen mit Spar beeinflusst. Grundsätzlich sind die ersten Verkaufszahlen gut. Aufgrund des großen Marktanteils von Spar fehlt jedoch ein entscheidender Teil.

### 8.3.3 Soll-Ist-Vergleich

Nachdem der Ablauf der Markteinführung von Ananas Weisse im vorigen Abschnitt geschildert wurde, wird er nun mit Hilfe des Markteinführungsmodells für Murauer beurteilt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 26

zusammengefasst. Dafür wurden nur jene Faktoren des Modells berücksichtigt, die auch tatsächlich für die Markteinführung von Ananas Weisse relevant waren. Zur grafischen Darstellung der Beurteilung wurde ein Ampelsystem verwendet. Grün eingefärbte Aspekte bedeuten also eine gute Umsetzung bei der Markteinführung von Ananas Weisse. Bei Aspekten in Gelb gibt oder gab es kleinere Probleme, während Aspekte in Rot kritische Faktoren darstellen. Die Gründe für die einzelnen Beurteilungen werden nun Phase für Phase erläutert.

Marktforschung	<b>1. Strategie</b>				<b>Einflussfaktoren</b>
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>				
	<b>Zielmarkt</b>	<b>Timing</b>	<b>Innovationsgrad</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masse</li> <li>• Größe des Zielmarkts: ok</li> <li>• Segmentierung</li> <li>• Bestimmung Kundenbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintrittszeitpunkt: März 2016</li> <li>• Produktvorstellung; Winter 2016</li> <li>• Einführung in LEH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuheit für den Markt: mittel</li> <li>• Neuheit für das Unternehmen: gering</li> </ul>		
	<b>Erfolgsfaktoren</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung einzelner Segmente</li> <li>• Bekannter Markt</li> <li>• Geringe Wettbewerbsintensität</li> <li>• Hohes Marktpotential</li> <li>• Gute Marktposition des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintrittszeitpunkt rechtzeitig für Saison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuheit für den Markt, die an Bekanntes anknüpft</li> <li>• Geringe Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>		
	<b>2. Markteinführungsplan und Vorbereitungen</b>				
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>				
	<b>Produkt</b>	<b>Preis</b>	<b>Distribution</b>	<b>Promotion</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung</li> <li>• Branding</li> <li>• Verpackung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungspreis</li> <li>• Marktpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomie</li> <li>• LEH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung</li> <li>• Verkaufsförderung</li> <li>• Produktpräsentation Messe</li> </ul>	
	<b>Erfolgsfaktoren</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine neue Marke</li> <li>• Fit Produkt &amp; Marke</li> <li>• Geschmack</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pull-Strategie</li> </ul>	
	Produktentwicklung, Feedback von Distributoren				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion mit Scale-up und Haltbarkeitstests</li> <li>• Vorbereitung von Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events</li> <li>• Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung</li> </ul>				
<b>3. Implementierung</b>					
<b>Aktivitäten</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in den Markt</li> <li>• Durchführung der Werbe-, Vertriebs-, Salesmaßnahmen</li> </ul>					
<b>4. Monitoring und Evaluierung</b>					
<b>Aktivitäten</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring der Sales- &amp; Marketingkampagnen</li> <li>• Anwerben weiterer Distributoren</li> <li>• Weitere Werbekampagnen</li> <li>• Evaluierung der Markteinführung anhand von Erfolgskennzahlen</li> </ul>					
				<b>extern</b>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv: Medienaufnahme</li> <li>• Negativ: keine Listung bei Spar</li> </ul>	
				<b>intern</b>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Management-Support</li> <li>• funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>• Marktorientierung</li> </ul>	

Abbildung 26: Beurteilung der Markteinführung von Ananas Weisse, Quelle: Eigene Darstellung

Zuerst werden also Entscheidungen und Aktivitäten in der **Strategiephase** beurteilt. Bezüglich des *Zielmarkts* wurde keine Einschränkung getroffen. Biermischgetränke stellen außerdem durchaus einen Massenmarkt dar. Die Größe des Marktes ist also ausreichend. Es wurde jedoch keine Segmentierung des Marktes vorgenommen und somit auch keine spezifischen Segmente priorisiert. Auch die Kundenbedürfnisse wurden zu wenig genau bestimmt, da auf Marktforschung verzichtet wurde. Durch entsprechende Konsumentenforschung hätte bereits sehr früh im Markteinführungsprozess festgestellt werden können, dass die Konsumenten Radler grundsätzlich mit einem eher süßen Getränk verbinden. Diese Erkenntnisse hätten in die Produktentwicklung miteinbezogen werden können und in weiterer Folge hätte dadurch verhindert werden können, dass die Rezeptur nach der Markteinführung noch angepasst werden muss. Der Markt der Biermischgetränke ist für Murauer bereits bekannt und das Unternehmen hat in diesem Bereich auch eine gute Marktposition. Eine geringe Wettbewerbsintensität und ein hohes Marktpotential sind nicht wirklich gegeben, allerdings ist das im Getränkemarkt nicht außergewöhnlich, weshalb dies nicht als kritisch angesehen wird.

Der *Markteintrittszeitpunkt* mit der Produktvorstellung im März 2016 war günstig gewählt, um die ganze Sommersaison ausnutzen zu können. Die Sommersaison wurde ursprünglich auch als Hauptsaison angesehen und das Produkt als sommerliches Erfrischungsgetränk positioniert. Die Einführung in die erste große Lebensmitteleinzelhandelskette wird jedoch erst im Winter 2016 stattfinden. Dieser Zeitpunkt ist etwas kritischer zu beurteilen, weil das Getränk ursprünglich als Sommergetränk konzipiert wurde. Wie aus den Experteninterviews hervorging, ist eine Markteinführung eines Getränks in den Lebensmitteleinzelhandel außerhalb der Saison riskant, weil das Produkt außerhalb der Saison wahrscheinlich nicht sein volles Potential entfaltet und man Gefahr läuft, dass der Einzelhändler es bereits vor der nächsten Saison wieder aus dem Sortiment nimmt, wenn sich das Produkt nicht gut genug verkauft. Der Grund dafür, dass die Einführung in diese Lebensmitteleinzelhandelskette im Winter stattfindet, ist, dass die Ananas Weisse von vielen auch als Schihüttengetränk angesehen wird. Das liegt daran, dass auch Weißbier auf Schihütten sehr beliebt ist. Wenn dieses Potential ausgenutzt wird, kann die Einführung auch im Winter gut funktionieren. Dafür wird es aber notwendig sein, das Produkt in dieser Hinsicht zu positionieren und den Konsumenten zu kommunizieren, dass die Ananas Weisse das ideale Erfrischungsgetränk nach dem Wintersport ist.

Der *Neuheitsgrad* ist im Vergleich zu anderen Biermischgetränken relativ hoch, weil beide Bestandteile – Ananaslimonade und Weißbier – keine typischen Bestandteile eines Radlers darstellen. Andererseits sind sowohl Weißbier als auch Ananaslimonade den Konsumenten vertraut. Das Produkt knüpft an Bekanntes an und der Konsument hat eine Vorstellung davon, was er bei der Ananas Weisse erwarten kann. Diese Kombination wird als positiv angesehen, weil aus den Experteninterviews hervorgegangen ist, dass es bei Getränken einerseits wichtig ist, dass das Produkt neu und einzigartig ist, andererseits soll es aber auch nicht so neu sein, dass es sehr weit von allem entfernt ist, was die Konsumenten gewohnt sind. Für das Unternehmen ist der Neuheitsgrad eher gering, weil die Ananas Weisse nicht das erste Biermischgetränk ist, das Murauer auf den Markt bringt. Einzig die Verwendung von Weißbier war neu.

Als nächstes wird nun die zweite Phase – **Markteinführungsplan und Vorbereitungen** – beurteilt. Bezüglich der *Positionierung* des Produkts ist zu sagen, dass das Produkt für den ersten Markteintritt gut als sommerliches Erfrischungsgetränk positioniert wurde. Die saftige Ananas im Hintergrund der Etiketten

und Werbung lässt jedoch an eine sehr reife Frucht und in weiterer Folge an ein süßes Getränk denken. Das ursprünglich eingeführte Getränk war jedoch alles andere als süß. Das führte dazu, dass man erst einmal überrascht war, weil die Ananas Weisse anders schmeckte als erwartet. Da inzwischen die Süße des Getränks angehoben wurde, sollte dieser Widerspruch zwischen transportiertem und tatsächlichem Geschmack verschwunden sein. Murauer gab an, dass die geringe Süße ursprünglich sogar als Verkaufsargument gesehen worden war. Allerdings wurde dies nicht ausreichend kommuniziert. Wenn das Getränk von Beginn an als „der wenig süße Radler“ positioniert worden wäre, wäre dieses Verkaufsargument möglicherweise deutlich erfolgreicher gewesen. Wie in Kapitel 3.2.4 erläutert, bilden sich die Konsumenten vorab ein Bild über den voraussichtlichen Geschmack des Getränks und sind enttäuscht, wenn er nicht dem tatsächlichen Geschmack entspricht. Da die geringe Süße des Getränks nicht ausreichend kommuniziert wurde, kann es sein, dass manche Konsumenten für einen Radler mit geringer Süße gar nicht mehr offen waren, oder die falsche Zielgruppe angesprochen wurde. Dieses Positionierungsproblem wurde inzwischen durch eine Änderung des Geschmacks behoben.

Eine weitere Positionierungsfrage stellt sich nun mit der Markteinführung der Ananas Weisse in eine große Lebensmittelkette im Winter. Wie zuvor bereits angeschnitten, wird es essentiell sein, dass die ursprünglich als Sommergetränk positionierte Ananas Weisse auch als Schihüttgetränk verstanden wird. Um dem Konsumenten diese Idee zu vermitteln, bedarf es möglicherweise leichter Änderungen bei der Positionierung, die sich auf die Verpackungsgestaltung und auch die Kommunikation auswirken.

Bezüglich des *Brandings* wurde die Dachmarke Murauer Bier verwendet. Durch die Flaschenform und Flaschengröße fügt sich die Ananas Weisse in das übrige Radlersortiment von Murauer ein, sticht jedoch durch die Gestaltung der Etiketten hervor. Die Etiketten sind sehr ansprechend gestaltet und verdeutlichen die Verbindung von Ananaslimonade und Weißbier, die die Ananas Weisse ausmacht. Damit sind auch die Erfolgsfaktoren „keine neue Marke“ und „Fit zwischen Produkt und Marke“ erfüllt.

Der *Preis* wurde an den Marktpreis angepasst. Für die Markteinführung gab es zusätzlich besonders günstige Angebote, die die Konsumenten dazu verleiten sollten, die Ananas Weisse zu kosten. Das Produkt ist in preislicher Hinsicht also konkurrenzfähig.

Was die *Distributionskanäle* angeht, wurde die Ananas Weisse zuerst in der Gastronomie eingeführt. Dort wurde sie auch gut aufgenommen. Der Sprung in den großen Lebensmitteleinzelhandel steht noch bevor. Dass Spar als eine der beiden größten Lebensmitteleinzelhandelsketten das Produkt nicht ins Sortiment aufnehmen wollte, war ein Rückschlag. Das letzte Wort ist in dieser Sache jedoch noch nicht gesprochen. Viel wird auch von dem Verlauf der Einführung in die andere der beiden Handelsketten im Winter abhängen. Wenn die Einführung dort erfolgreich ist, gerät Spar unter Druck das Produkt ebenfalls ins Sortiment aufzunehmen. Von dieser Einführung hängt also viel ab, weshalb sie gut durchdacht und gewissenhaft vorbereitet werden sollte.

Die *Promotionsaktivitäten* waren weiters durchaus erfolgreich. Bereits die erste Vorstellung der Ananas Weisse auf der Frühjahrmesse in Klagenfurt wurde von der Presse sehr positiv aufgenommen. Weiters sind sowohl die Plakatwerbung als auch die Radiospots aufgefallen. Wenn auch nicht alle Reaktionen positiv waren, so ist es gelungen, dass die Konsumenten die Werbung registriert haben und ihr gegenüber in vielen Fällen auch nicht gleichgültig waren. Da die Beschwerde gegen die Plakatkampagne beim

Werberat zurückgewiesen wurde, hat sie der Kampagne hinsichtlich Verbreitung und Aufmerksamkeit allenfalls geholfen. Über die Werbekampagne sollten die Konsumenten angeregt werden, das Produkt im Lebensmitteleinzelhandel nachzufragen. Auf diese Weise sollte die Verhandlungsposition von Murauer gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel gestärkt werden. Es wurde somit also eine Pull-Strategie verfolgt. Auch Verkaufsförderungsmaßnahmen wurden in Form von günstigen Sonderangeboten zur Einführung verwendet. Die Kommunikationsaktivitäten sind also in Summe als positiv zu bewerten. Dass die anfänglich geringe Süße des Produkts nicht ausreichend kommuniziert wurde, wird nicht auf die Kommunikationsaktivitäten, sondern auf die vorgegebene Positionierung zurückgeführt.

Bezüglich der *Produktentwicklung* gab es ein paar Probleme, die inzwischen in den Griff bekommen wurden. Das Hauptproblem war es, den ursprünglichen Geschmack von einer einfachen Mischung aus Ananaslimonade und Weißbier trotz der notwendigen Entziehung des Zuckers aus der Ananaslimonade wiederherzustellen. Inzwischen ist es gelungen diesen Geschmack mit Hilfe eines nicht gärungsfähigen Süßungsmittels herzustellen. Negativ zu beurteilen ist in dieser Hinsicht jedoch, dass die Süße des Getränks erst nach dem Markteintritt noch angehoben wurde.

Es wurde *Feedback von Distributoren* zur Ananas Weisse auf der Gastromesse eingeholt, bei der das Produkt der Öffentlichkeit präsentiert wurde. Allerdings sollte Feedback von Distributoren bereits deutlich früher eingeholt werden, um etwaige Änderungsvorschläge auch noch umsetzen zu können. Manche der Experten rieten sogar, bereits das Konzept mit Einkäufern des Einzelhandels zu besprechen. Dadurch könnten auch die Chancen erhöht werden, dass das fertige Produkt dann auch bei dem jeweiligen Einzelhändler gelistet wird.

Die *Produktion* an sich stellte kein Problem dar, es dauerte jedoch, bis die einfach klingende Idee von einer Mischung aus Ananaslimonade und Weißbier technisch umgesetzt werden konnte. Das Grundproblem lag in der Haltbarkeit. Aufgrund der Resthefe im Weißbier und dem Zucker in der Ananaslimonade kam es zu einer weiteren Gärung in der Flasche. Um dieses Problem beheben zu können, muss der Ananaslimonade vor der Mischung mit dem Weißbier der Zucker entzogen werden, was wiederum mit einem anderen Süßungsmittel ausgeglichen werden muss.

Die **Vorbereitung** der *Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events* erfolgte zeitgerecht und kann als gut beurteilt werden. Das lässt sich an dem Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen feststellen. Ein kritischer Aspekt ist jedoch, dass vor dem Markteintritt kein *Kundenfeedback zu Produkt und Werbung* eingeholt wurde. Wäre das passiert, hätte man spätestens zu diesem Zeitpunkt feststellen können bzw. müssen, dass der Konsument ein süßeres Getränk erwartet. Einerseits weil das bei Radlern üblich ist, andererseits, weil auch über die Werbung nichts Abweichendes kommuniziert wurde. Auf Basis dieser Erkenntnisse hätte man dann entweder bereits vor dem Markteintritt die Süße des Getränks anheben können, oder die geringe Süße des Produkts in der Kommunikation bewusst betonen können. Auf diese Weise hätte eine Änderung der Rezeptur nach der Markteinführung verhindert werden können.

Die Phase drei – Implementierung – wurde erfolgreich absolviert. Das Produkt wurde in den Markt eingeführt und Werbe-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen durchgeführt. Die Aktivitäten der Phase vier – Monitoring und Evaluierung – können noch nicht beurteilt werden, weil diese Phase noch nicht abgeschlossen ist.

Als positiver externer Einfluss wurde von Muraue die Aufnahme des Produkts und dessen Präsentation auf der Gastronomiemesse durch die Medien angesehen. Negativ beeinflusst wurde die Markteinführung durch das kategorische Ablehnen des Produkts durch die Einzelhandelskette Spar. Einer derartigen Ablehnung könnte man höchstens vorbeugen, wenn man schon früher mit den Handelsketten in Kontakt tritt und von ihnen Feedback einholt.

Intern haben die Unterstützung durch die Führungsebene und die Zusammenarbeit gut funktioniert. Das Produkt wurde den Mitarbeitern vorgestellt und die Mitarbeiter wurden um Feedback gebeten. Aufgrund der fehlenden Bestimmung von Kundenbedürfnissen und dem fehlenden Einholen von Kundenfeedback kann die Marktorientierung nicht als zufriedenstellend beurteilt werden. Generell ist es als kritisch anzusehen, dass Muraue gänzlich auf Marktforschung verzichtet, obwohl ihnen durchaus bewusst ist, dass es entscheidend für den Erfolg eines Produkts ist, dass es in den Markt passt.

## 9 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

Nachdem die Markteinführung der Ananas Weisse im vorigen Abschnitt beurteilt wurde, werden zum Abschluss Handlungsempfehlungen für Murauer abgeleitet. Zuerst werden Handlungsempfehlungen bezüglich der noch nicht abgeschlossenen Markteinführung von Ananas Weisse abgegeben. Anschließend werden Handlungsempfehlungen für zukünftige Markteinführungen angeführt.

Viele der kritischen Aspekte sind bei der Markteinführung der Ananas Weisse bereits durchlaufen und Probleme behoben worden. Jetzt liegt der Fokus auf der Einführung in die erste große Lebensmittelkette im Winter 2016. Dabei wird es kritisch sein, dass die Ananas Weisse auch von den Kunden als Schihüttentränk eingestuft wird. Um das zu erreichen, sollte diese Idee aktiv kommuniziert werden. Man könnte hinsichtlich der Etiketten beispielsweise eine Winteredition andenken. Auch eine weitere Werbekampagne zur Einführung, in der das Produkt mit Wintersport in Verbindung gebracht wird, wäre eine Möglichkeit, falls das Budget es zulässt. In weiterer Folge gilt es alles daran zu setzen auch bei Spar gelistet zu werden. Dies kann auch durch einen guten Start im Einzelhandel erreicht werden. Sollte es gelingen auch bei Spar gelistet zu werden, wäre es günstig das Produkt dort im Frühjahr einzuführen, um für die Sommersaison gerüstet zu sein.

Auch für zukünftige Markteinführungen kann man einige Lehren aus der Markteinführung der Ananas Weisse ziehen. Generell sollte man die Ablehnung von Marktforschung bei Murauer noch einmal überdenken. Dass eine österreichweite repräsentative Studie zu teuer ist, ist durchaus verständlich. Es gibt jedoch auch andere Möglichkeiten Marktforschung zu betreiben. Zum einen kann auf bereits vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden, indem Recherchen im Internet vorgenommen und möglicherweise fertige Studien zugekauft werden. Generell gibt es bei FMCGs eine Fülle an sekundären Quellen, die zur Informationsbeschaffung zur Verfügung steht. Informationen, die aus der Recherche gewonnen werden können, sind allein wahrscheinlich nicht spezifisch genug. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit qualitative Methoden einzusetzen, die ebenfalls deutlich günstiger sind, als quantitative. Dabei können bereits bei geringen Fallzahlen das generelle Verbraucherverständnis verbessert und Entscheidungsmuster besser nachvollzogen werden.<sup>319</sup>

In jedem Fall kann durch eine genauere Bestimmung der Kundenbedürfnisse und durch das Einholen von Kundenfeedback vor dem Markteintritt verhindert werden, dass es beim Markteintritt zu Überraschungen kommt und das Produkt nach der Markteinführung noch angepasst werden muss. Die Befragung der Mitarbeiter ist sicherlich sinnvoll, reicht jedoch nicht aus, um die Reaktion der Konsumenten auf das Produkt vorhersagen zu können, weil die eigenen Mitarbeiter voreingenommen sind und sich möglicherweise auch nicht trauen gewisse Kritikpunkte anzusprechen. Bereits die Befragung weniger außenstehender Konsumenten hätte die nötigen Ergebnisse liefern können, um das Produkt rechtzeitig vor dem Markteintritt anpassen zu können. Eine Anpassung nach dem Markteintritt ist in jedem Fall kritisch zu beurteilen, da der ursprünglich in den Markt eingeführte Geschmack bereits auf das Image des neuen Produkts abfärbt und die Konsumenten nicht mit einer plötzlichen Änderung des Geschmacks rechnen.

---

<sup>319</sup> Vgl. Kaiser (2011), S. 605; 609; 614.

Um in Zukunft zu verhindern, dass ein Produkt von einem Distributor so rigoros abgelehnt wird, wie es bei der Ananas Weisse der Fall war, könnte weiters versucht werden, schon früher Kontakt zu den Einkäufern der wichtigsten Distributoren aufzunehmen und deren Feedback in die Finalisierung des Produkts miteinzubeziehen. Weiters sollte auch versucht werden, den Markteintrittszeitpunkt auch bei der Einführung in den Lebensmitteleinzelhandel in Zukunft auf die Saison abzustimmen. Bei der Ananas Weisse gibt es zwar Argumente, die dafürsprechen, dass das Produkt auch im Winter gekauft wird, generell ist es jedoch weniger riskant, wenn die Einführung kurz vor der Hauptsaison stattfindet.

Allgemein kann die Verwendung des Markteinführungsmodells für Murauer als Anhaltspunkt dienen, um alle wichtigen Aktivitäten im Überblick zu behalten und in der Planung systematischer vorzugehen. Vor allem die strategische Orientierung – im Speziellen die genaue Definition des Zielmarkts – könnten in dieser Hinsicht noch verbessert werden. Wie am Beispiel der Ananas Weisse gezeigt, kann das Markteinführungsmodell für Murauer auch dafür verwendet werden, Markteinführungen nach deren Durchführung zu beurteilen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

Generell kann das entwickelte Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt auch andere Unternehmen bei der Markteinführung unterstützen, indem es ihnen einen strukturierten Überblick über die relevanten Aktivitäten und Entscheidungen gibt, die im Laufe der Markteinführung anfallen. Weiters kann mit Hilfe des Modells bereits von Beginn an darauf geachtet werden, auch Einfluss- und Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Das Modell kann auch als Ausgangspunkt für die Zeitplanung dienen, indem man die Aktivitäten und Entscheidungen, die im Modell angeführt sind, als Startpunkt verwendet, um darüber nachzudenken, welche Aktivitäten man tatsächlich durchführen muss. Erst wenn die Aktivitäten festgelegt sind, kann auch ein Zeitplan erstellt werden.

Für weitere Untersuchungen auf diesem Gebiet kann eine Unterscheidung zwischen bestehenden und neu gegründeten Unternehmen angedacht werden, da ein kleiner Teil der Markteinführungsaspekte nur für einen der beiden Unternehmenstypen relevant ist.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Ambler, Tim ; Styles, Chris (1997): *Brand development versus new product development: Towards a process model of extension decisions*, in: Journal of Product & Brand Management, Bd. 6/ 1997, Nr. 1, S. 13–26 — ISSN 1061-0421
- Ansoff, Igor (1957): *Strategies for diversification*, in: Harvard Business Review, Bd. 35/ 1957, Nr. 5, S. 113–124 — ISSN 00246301
- Becker, Jochen (2006): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 8. Auflage, Vahlen, München — ISBN 9783800632978
- Di Benedetto, C. Anthony (1999): *Identifying the key success factors in new product launch*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 16/ 1999, Nr. 6, S. 530–544 — ISSN 07376782
- Calantone, Roger J. ; Di Benedetto, C. Anthony (2007): *Clustering Product Launches by Price and Launch Strategy*, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Bd. 22/ 2007, Nr. 1, S. 4–19 — ISSN 0885-8624
- Call, Guido (1997): *Entstehung und Markteinführung von Produktneuheiten: Entwicklung eines prozeßintegrierten Konzepts*, Gabler Verlag, Wiesbaden — ISBN 3409136975
- Carroll, Conor (2009): *The Dasani controversy: A case study of how the launch of a new brand jeopardized the entire reputation of Coca-Cola®*, in: Lindgreen, A. ; Hingley, M. K. ; Vanhamme, J. (Hrsg.): *The crisis of food brands: Sustaining safe, innovative and competitive food supply*, Gower Publishing, Farnham, 2009, S. 3–14 — ISBN 978-0-566-08812-4
- Chiu, Yi-Chia ; Chen, Benson ; Shyu, Joseph Z. ; Tzeng, Gwo-Hshiong (2006): *An evaluation model of new product launch strategy*, in: Technovation, Bd. 26/ 2006, Nr. 11, S. 1244–1252 — ISSN 01664972
- Cooper, Robert G. (1983): *A process model for industrial new product development*, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Bd. EM-30/ 1983, Nr. 1, S. 2–11 — ISSN 00189391
- Cooper, Robert G. (2008): *Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process: Update, what's new, and NexGen systems*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 25/ 2008, Nr. 3, S. 213–232 — ISSN 0737-6782
- Cooper, Robert G. ; Kleinschmidt, Elko J. (1995a): *Benchmarking the firm's critical success factors in new product development*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 12/ 1995a, Nr. 5, S. 374–391 — ISSN 07376782
- Cooper, Robert G. ; Kleinschmidt, Elko J. (1995b): *Performance typologies of new product projects*, in: Industrial Marketing Management, Bd. 24/ 1995b, Nr. 5, S. 439–456 — ISSN 00198501

- Cooper, Robert G ; Kleinschmidt, Elko J (2000): *New Product Performance: What Distinguishes the Star Products.*, in: Australian Journal of Management, Bd. 25/ 2000, Nr. 1, S. 17–46 — ISSN 03128962
- Cui, Geng ; Lui, Hon-Kwong (2005): *Order of Entry and Performance of Multinational Corporations in an Emerging Market: A Contingent Resource Perspective*, in: Journal of International Marketing, Bd. 13/ 2005, Nr. 4, S. 28–56 — ISSN 1069-031X
- Debruyne, Marion ; Rudy, Moenaert ; Griffin, Abbie ; Hart, Susan ; Hultink, Erik Jan ; Robben, Henry (2002): *The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 19/ 2002, Nr. 2, S. 159–170
- Engel, Kai (2007): *Organisation von Innovationsmanagement: Kräftebündelung von Innovationsnetzen*, in: Engel, K. ; Nippa, M. (Hrsg.): *Innovationsmanagement: Von der Idee zum erfolgreichen Produkt*, Physica-Verlag, Heidelberg, 2007, S. 219 — ISBN 3790818194
- Galizzi, Giovanni ; Venturini, Luciano (1996): *Product innovation in the food industry: Nature, characteristics and determinants*, in: Galizzi, G. ; Venturini, L. (Hrsg.): *Economics of innovation: The case of food industry*, Physica-Verlag, Heidelberg, 1996, S. 133–153 — ISBN 978-3-7908-0911-4
- Garrido-Rubio, Ana ; Polo-Redondo, Yolanda (2005): *Tactical launch decisions: Influence on innovation success/failure*, in: Journal of Product & Brand Management, Bd. 14/ 2005, Nr. 1, S. 29–38 — ISSN 1061-0421
- Griffin, Abbie ; Page, Albert L (1996): *PDMA Success Measurement Project: Recommended measures for product development success and failure*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 13/ 1996, S. 478–496
- Guiltinan, Joseph P. (1999): *Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 16/ 1999, Nr. 6 — ISSN 07376782
- Guo, Liang (2008): *An Analysis of 22 Years of Research in JPIM*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 25/ 2008, Nr. 3, S. 249–260 — ISSN 0737-6782
- Halaszovich, Tilo F. ; Burmann, C. ; Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2011): *Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter: Eine empirische Wirkungsanalyse des Marketing Mix*, Gabler Verlag, Wiesbaden — ISBN 9783834925541
- Hultink, Erik Jan ; Griffin, Abbie ; Hart, Susan ; Robben, Henry S. J. (1997): *Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 14/ 1997, Nr. 4, S. 243–257 — ISSN 0737-6782
- Hultink, Erik Jan ; Griffin, Abbie ; Robben, Henry S.J ; Hart, Susan (1998): *In search of generic launch strategies for new products*, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 15/ 1998, Nr. 3, S. 269–285 — ISSN 01678116
- Hultink, Erik Jan ; Hart, Susan (1998): *The world's path to the better mousetrap: myth or reality? An empirical investigation into the launch strategies of high and low advantage new products*, in: European Journal of Innovation Management, Bd. 1/ 1998, Nr. 3, S. 106–122 — ISSN 1460-1060

- Hultink, Erik Jan ; Hart, Susan ; Robben, Henry S.J. ; Griffin, Abbie (2000): *Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 17/ 2000, Nr. 1, S. 5–23 — ISSN 0737-6782
- Hultink, Erik Jan ; Langerak, Fred (2002): *Launch decisions and competitive reactions: An exploratory market signaling study*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 19/ 2002, Nr. 3, S. 199–212 — ISSN 07376782
- Hultink, Erik Jan ; Robben, Henry S J (1999): *Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in the Netherlands*, in: Journal of Product Innovation Management, Bd. 16/ 1999 — ISSN 0737-6782
- Joos, Thomas ; Kroslid, Brita (2012): *Controlling von Produkteinführungen*, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Launch - die Produkteinführung: Wie Sie Produkte und Dienstleistungen erfolgreich in den Markt bringen*, Symposium Publishing, Düsseldorf, 2012, S. 167–216 — ISBN 3863294246
- Kaiser, Werner (2011): *Fast Moving Consumer Goods: Zwischen Artefakt und Consumer Insight*, in: Naderer, G. ; Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011, S. 605–616
- Kalyanaram, G. ; Robinson, W. T. ; Urban, G. L. (1995): *Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research*, in: Marketing Science, Bd. 14/ 1995, Nr. 3, S. G212–G221 — ISSN 0732-2399
- Kamlage, Kerstin (2001): *Erfolgreiche Markteintrittsstrategien im Konsumgüterbereich*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden — ISBN 978-3-663-08026-8
- Kleinschmidt, Elko ; Geschka, Horst ; Cooper, Robert (1996): *Erfolgsfaktor Markt: Kundenorientierte Produktinnovation*, Springer-Verlag, Berlin — ISBN 978-3-642-78688-4
- Kotler, Philip ; Keller, Kevin Lane (2012): *Marketing Management*, Pearson Education, Harlow — ISBN 978-0-273-75336-0
- Kuhn, Jutta (2007): *Markteinführung neuer Produkte*, DUV, Wiesbaden — ISBN 978-3-8350-0856-4
- Lam, Pong Yuen ; Chan, Annie ; Gopaoco, Hannie ; Oh, Kevin ; So, Tsz Him (2013): *Dual branding strategy for a successful new product launch in China*, in: Business Horizons, Bd. 56/, „Kelley School of Business, Indiana University“ 2013, Nr. 5, S. 583–589 — ISSN 00076813
- Lehtimäki, Tuula K (2012): *Managing the new product launch process: Cross-functional information exchange perspective*, in: International Journal of Advances in Management and Economics, Bd. 1/ 2012, Nr. 4, S. 31–41
- Li, Tiger ; Calantone, Roger J. (1998): *The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination.*, in: Journal of Marketing, Bd. 62/ 1998, Nr. 4, S. 13–29 — ISSN 00222429

- Linxweiler, Richard (2005): *Ganzheitliche Gestaltung der Markenelemente*, in: Gaiser, B. ; Linxweiler, R. ; Brucker, V. (Hrsg.): *Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2005, S. 247–269 — ISBN 9788578110796
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim
- Meffert, Heribert ; Burmann, Christoph ; Kirchgeorg, Manfred (2015): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden — ISBN 978-3-658-02343-0
- Meuser, Michael ; Nagel, Ulrike (2002): *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zu qualitativen Methodendiskussion*, in: Bogner, A. ; Littig, B. ; Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2002, S. 71–93 — ISBN 9783810032003
- Min, S ; Kalwani, M U ; Robinson, W T (2006): *Market pioneer and early follower survival risks: A contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets*, in: *Journal of Marketing*, Bd. 70/ 2006, Nr. 1, S. 15–33 — ISSN 0022-2429
- Nagle, Sue (2005): *Managing new product and service launch*, in: Kahn, K. B. ; Castellion, G. ; Griffin, A. (Hrsg.): *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2. Auflage, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2005, S. 455–465 — ISBN 0471485241
- Pauwels, Koen ; Silva-Risso, Jorge ; Srinivasan, Shuba ; Hanssens, Dominique M (2004): *New products, sales promotions and firm value: The case of the automobile industry*, in: *Journal of Marketing*, Bd. 68/ 2004, Nr. 4, S. 142–156 — ISSN 00222429
- Pepels, Werner (2012a): *Produkte im Konsumgütersektor einführen*, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Launch - die Produkteinführung: Wie Sie Produkte und Dienstleistungen erfolgreich in den Markt bringen*, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2012a, S. 329–353
- Pepels, Werner (2012b): *Markenführung für Neuprodukte*, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Launch - die Produkteinführung: Wie Sie Produkte und Dienstleistungen erfolgreich in den Markt bringen*, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2012b, S. 283–308
- Pfadenhauer, Michaela (2009): *Das Experteninterview - Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe*, in: Buber, R. ; Holzmüller, H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 449–462 — ISBN 9783834909763
- Pleschak, Franz ; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart — ISBN 3-7910-6017-1
- Preukschat, Ulf D. (1993): *Vorankündigung von Neuprodukten: Strategisches Instrument der kommunikationspolitischen Markteinführung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden — ISBN 13:978-3-8244-0152-9
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of innovations*, 5. Auflage, Free Press, New York, NY

- Stern, Thomas ; Jaberg, Helmut (2010): *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden — ISBN 9783834906502
- Talke, Katrin ; Leker, J. ; Salomo, S. ; Schewe, G. (Hrsg.) (2005): *Einführung von Innovationen: Marktorientierte strategische und operative Aktivitäten als kritische Erfolgsfaktoren*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden — ISBN 978-3-8350-0069-8
- Tauber, Edward M. (1981): *Brand franchise extension: New product benefits from existing Brand Names*, in: Business Horizons, Bd. 24/ 1981, Nr. 2 — ISSN 00076813
- The Centre for Food & Health Studies (2011): *Another failure for Nestlé's nutrition ambitions?*, in: New Nutrition Business, Bd. 16/ 2011, Nr. 11, S. 1–5
- Tzokas, Nikolaos ; Hultink, Erik Jan ; Hart, Susan (2004): *Navigating the new product development process*, in: Industrial Marketing Management, Bd. 33/ 2004, Nr. 7, S. 619–626 — ISSN 00198501
- Vahs, Dietmar ; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Vahs, Dietmar ; Burmester, Ralf (2005): *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart — ISBN 3791023551
- Wahren, Heinz-Kurt (2004): *Erfolgsfaktor Innovation: Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen*, Springer-Verlag, Berlin — ISBN 978-3-642-62063-8

## Internetquellen

- Arbeiterkammer Wien (2015): *Marken-Warenkorb Lebens- und Reinigungsmittel - Wien- April 2015*. [https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Marken-Warenkorb\\_Wien\\_Mai\\_2015.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Marken-Warenkorb_Wien_Mai_2015.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Arbeiterkammer Wien (2016a): *Marken-Lebensmittel - Wien-München April 2016*. [https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Lebensmittel\\_Wien\\_Muenchen\\_April\\_2016.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Lebensmittel_Wien_Muenchen_April_2016.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Arbeiterkammer Wien (2016b): *Internationaler Warenkorb Lebensmittel Wien - Berlin ( D ) – Februar 2016*. [https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Lebensmittel\\_Wien-Berlin\\_Februar\\_2016.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Lebensmittel_Wien-Berlin_Februar_2016.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Bachler, M ; Gram, M ; Himmelfreundpointner, R (2012): *Red Bull: Der verrückteste Konzern der Welt*. <http://www.trend.at/wirtschaft/business/red-bull-der-konzern-welt-344799> [Stand 09.11.2016]
- Bouckley, Ben (2014): *Psychoanalyzing Nestle's Nesfluid nightmare: 'Brand promised something for everyone , appealed to almost no-one'*. <http://www.foodanddrinkeurope.com/Products-Marketing/Nestle-s-Nesfluid-nightmare-Brand-broke-every-health-marketing-rule> [Stand 09.11.2016]

- Brauerei Murau (2011): *Staatspreis Marketing*. <http://www.murauerbier.at/index.php/natuerlich-anders/auszeichnungen/staatspreis-marketing> [Stand 28.10.2016]
- Brauerei Murau (2016a): *Unsere Brauwelt*. <http://www.murauerbier.at/index.php/unsere-brauerei/brauwelt> [Stand 27.10.2016]
- Brauerei Murau (2016b): *Weiterführende Informationen*. <http://www.murauerbier.at/index.php/unsere-brauerei/brauwelt/weiterfuehrende-informationen> [Stand 27.10.2016]
- Brauerei Murau (2016c): *Das ist unser Bier*. <http://www.murauerbier.at/index.php/das-ist-unser-bier> [Stand 27.10.2016]
- Brauerei Murau (2016d): *Ananas Weisse*. <http://www.murauerbier.at/index.php/das-ist-unser-bier/neue-bierwelt/ananas-weisse> [Stand 27.10.2016]
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015): *Der Markt für Lebensmittel in Österreich*. [https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE\\_MASTER/content/files/Marktstudien/2015/Marktstudie\\_OEsterreich\\_Lebensmittel\\_\\_2015\\_Internet.pdf](https://agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/Marktstudien/2015/Marktstudie_OEsterreich_Lebensmittel__2015_Internet.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Bundeshilfsbehörden Österreich (2007): *Allgemeine Untersuchung des österreichischen Lebensmittelhandels unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts der Nachfragemacht*. [http://www.bwb.gv.at/Untersuchungen/Lebensmittelhandel/Documents/Lebensmittelhandel\\_Endbericht.pdf](http://www.bwb.gv.at/Untersuchungen/Lebensmittelhandel/Documents/Lebensmittelhandel_Endbericht.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft (2013): *Innovation als Antrieb für die Zukunft*. <https://issuu.com/innoc02/docs/innoleitfaden> [Stand 12.11.2016]
- Cash (2015): *Lebensmittelhandel Drogeriefachhandel Österreich 2015*. [http://www.cash.at/uploads/media/CASH\\_Pocket\\_0215.pdf](http://www.cash.at/uploads/media/CASH_Pocket_0215.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Chaudhary, Reuben ; Gerdemann, Dieter ; Shapiro, Jordan (2012): *The pivotal role of launch management*. <https://www.atkearney.at/documents/10192/623079/The+Pivotal+Role+of+Launch+Management.pdf/9ae3544c-ca8e-45c3-b47a-0fcd637c9e8e> [Stand 03.11.2016]
- ECR Austria (2016a): *Österreichische ECR-Warengruppenklassifikation*. [www.ecr-austria.at/images/ECR/Was\\_ist\\_ECR/Warenklassifikation/2016\\_01\\_20/uebersicht\\_updates\\_2015\\_stand\\_01012016.xlsx](http://www.ecr-austria.at/images/ECR/Was_ist_ECR/Warenklassifikation/2016_01_20/uebersicht_updates_2015_stand_01012016.xlsx) [Stand 03.11.2016]
- ECR Austria (2016b): *Warengruppenklassifikation*. <http://www.ecr-austria.at/warenklassifikation> [Stand 03.11.2016]
- Engel, Reinhard (2010): *Wie Red Bull seinen Gründer zum Milliardär macht*. <http://www.welt.de/wirtschaft/article11074135/Wie-Red-Bull-seinen-Gruender-zum-Milliardaer-macht.html> [Stand 09.11.2016]

- Fachverband der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (2016): *Absatz von Mineralwasser in Österreich in den Jahren 1970 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/287188/umfrage/absatz-von-mineralwasser-in-oesterreich/> [Stand 03.11.2016]
- FOCUS Marketing Research (2013): *Werbebarometer*.  
[http://www.gewista.at/uploads/Werbebarometer1306final\\_10579\\_DE.pdf](http://www.gewista.at/uploads/Werbebarometer1306final_10579_DE.pdf) [Stand 07.11.2016]
- FOCUS Marketing Research (2015): *Maßgebliche Trends und Entwicklungen der Werbung in und um Österreich - eine Langzeitstudie*. [http://rem.ac.at/documents/Leitner\\_23042015.pdf](http://rem.ac.at/documents/Leitner_23042015.pdf) [Stand 07.11.2016]
- FOCUS Marketing Research (2016): *Können Lebensmittel und Getränke die Erwartung der Werbung halten?* <http://www.focus-institut.com/news/k-nnen-lebensmittel-und-getr-nke-die-erwartung-der-werbung-halten> [Stand 07.11.2016]
- FoodDrinkEurope (2016a): *Verteilung der Innovationen in der Ernährungsindustrie in Europa nach Produktgruppen im Jahr 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016a  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/258483/umfrage/innovativste-sektoren-in-der-europaeischen-nahrungsmittel-und-getraenkeindustrie/> [Stand 07.11.2016]
- FoodDrinkEurope (2016b): *Verteilung der Innovationen in der Ernährungsindustrie in Europa nach Anwendungsgebieten in den Jahren 2014 und 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016b  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/258478/umfrage/zukunftstrends-in-der-europaeischen-nahrungsmittel-und-getraenkeindustrie/> [Stand 07.11.2016]
- FoodDrinkEurope (2016c): *Verteilung der Innovationen in der Ernährungsindustrie in Europa nach Vektoren in den Jahren 2014 und 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016c  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/477272/umfrage/verteilung-der-innovationen-in-der-ernaehrungsindustrie-in-europa-nach-vektoren/> [Stand 07.11.2016]
- Garrett, Bill (2004): *Coke's water bomb*, in: BBC News, 2004  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3809539.stm> [Stand 09.11.2016]
- Gastro-Data (2016): *Abdeckungsquote*. <http://www.gastro-data.at/web/de/datenquelle/abdeckungsquote/>  
[Stand 03.11.2016]
- GfK (2015): *Customer Index Deutschland Februar 2015*.  
[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/DE/documents/News/Consumer\\_Index/CI\\_02\\_2015\\_oD.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/DE/documents/News/Consumer_Index/CI_02_2015_oD.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Glanfield, Emma (2014): *Coca-Cola launches new bottled water ... and this time it doesn't come from the Sidcup spring! £ 3m launch of glacéau smartwater a decade after the failure of Dasani*, in: Daily Mail, 2014 <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2637227/Coca-Cola-launches-new-bottled-water-time-doesnt-come-Sidcup-spring-3m-launch-glac-au-smartwater-decade-failure-Dasani.html> [Stand 09.11.2016]

- Hollis, Nigel (2007): *The Red Bull case study: Branding not marketing*.  
<http://www.millwardbrown.com/global-navigation/blogs/post/mb-blog/2007/06/13/The-Red-Bull-case-study-branding-not-marketing.aspx> [Stand 09.11.2016]
- Kastner & Partners (2005): *Red bull. A success-story*.  
[http://www.mintinnovation.com/links/docs/Marketing/Red Bull Success story.pdf](http://www.mintinnovation.com/links/docs/Marketing/Red%20Bull%20Success%20story.pdf) [Stand 09.11.2016]
- Kleine Zeitung (2015): *Mit erneuerbarer Energie zum goldenen Fast Forward Award 2015*  
[http://www.kleinezeitung.at/steiermark/suedsuedwest/peak\\_suedsuedwest/4823151/Brauerei-Murau\\_Fast-Forward-Award-fur-Umweltbewusstsein](http://www.kleinezeitung.at/steiermark/suedsuedwest/peak_suedsuedwest/4823151/Brauerei-Murau_Fast-Forward-Award-fur-Umweltbewusstsein) [Stand 27.10.2016]
- Koch, Klaus-Dieter (2013): *10 Wahrheiten über die Zukunft der Getränkemarken*. [http://www.brand-trust.de/de/insights/artikel/2013/Getraenke-Marken-Zukunft\\_Wahrheit\\_1.php](http://www.brand-trust.de/de/insights/artikel/2013/Getraenke-Marken-Zukunft_Wahrheit_1.php) [Stand 03.11.2016]
- Kurier (2015): *Lebensmittel sind in Österreich extrem teuer* Bd. 1/ 2015  
<http://kurier.at/wirtschaft/lebensmittel-sind-in-oesterreich-extrem-teuer/137.059.689> [Stand 03.11.2016]
- Lawrence, Felicity (2004): *Things get worse with Coke*, in: The Guardian, 2004  
<https://www.theguardian.com/business/2004/mar/20/medicineandhealth.lifeandhealth> [Stand 09.11.2016]
- Low, Valentine (2004): *Real thing or rip-off?*, in: Evening Standard, 2004  
<http://www.standard.co.uk/news/real-thing-or-rip-off-7227883.html> [Stand 09.11.2016]
- Markenverband ; GfK ; Serviceplan (2006): *Umfassende Studie über die Ursachen von Produktflops bei Fast Moving Consumer Goods. 70 Prozent Innovationsflops – Das vermeidbare Fehlinvestment von 10 Milliarden Euro im Jahr*. [http://presse.serviceplan.de/uploads/tx\\_sppresse/301.pdf](http://presse.serviceplan.de/uploads/tx_sppresse/301.pdf)
- Massholder, Frank (2014): *Getränke*. <https://www.lebensmittellexikon.de/g0001060.php#0> [Stand 03.11.2016]
- Medianet (2015): *Werbeausgaben sind um knapp 21% gestiegen*.  
<http://medianet.at/article/werbeausgaben-sind-um-knapp-21-gestiegen-1025.html> [Stand 07.11.2016]
- MindTake (2015): *In welchen der folgenden Bereiche haben Sie eine oder mehrere Lieblingsmarken, die Sie immer wieder kaufen?*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2015  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/471442/umfrage/markenaffinitaet-in-oesterreich-nach-produktkategorien/> [Stand 03.11.2016]
- Mintel (2015): *Globale Lebensmittel- und Getränketrends 2016*. <http://de.mintel.com/globale-lebensmittel-und-getraenketrends> [Stand 07.11.2016]
- Nielsen (2015): *Handel in Österreich Basisdaten 2014*.  
[http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen\\_Handel\\_in\\_osterreich\\_2014.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen_Handel_in_osterreich_2014.pdf) [Stand 03.11.2016]

- Nünning, Jürgen (2014): *Mit gut gemanagten Touchpoints zum Verkaufserfolg: Die Begegnung mit der Marke ist entscheidend*, in: iXtenso, 2014 <http://www.ixtenso.com/de/story/16862-mit-gut-gemanagten-touchpoints-zum-verkaufserfolg.html> [Stand 07.11.2016]
- Red Bull (2016): *Red Bull - Das Unternehmen*. <http://energydrink-at.redbull.com/red-bull-unternehmen> [Stand 09.11.2016]
- Ronge, Manfred ; Lahodny, Mariella (2014): *Lebensmittelmarkt in Österreich 2013*. [http://www.s-ge.com/sites/default/files/private\\_files/BBK\\_Lebensmittelmarkt\\_in\\_Oesterreich\\_20140811\\_1.pdf](http://www.s-ge.com/sites/default/files/private_files/BBK_Lebensmittelmarkt_in_Oesterreich_20140811_1.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Schibany, Andreas ; Borowiecki, Marcin ; Dachs, Bernhard ; Dinges, Michael ; Gassler, Helmut ; Leitner, Karl-Heinz ; Rammer, Christian ; Streicher, Gerhard ; Weber, Matthias ; u. a. (2012): *Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2012*. <http://www.bmvit.gv.at/innovation/publikationen/technologieberichte/downloads/ftbericht2012.pdf> [Stand 07.11.2016]
- Simon-Kucher & Partners (2014): *72 Prozent aller Neuprodukte „flop“*. <https://www.simon-kucher.com/de/news/72-prozent-aller-neuprodukte-floppen> [Stand 03.11.2016]
- Statistik Austria (2015): *Konsum von Wein in Österreich in den Jahren 1971/72 bis 2014/15*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2015 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/287270/umfrage/absatz-von-wein-in-oesterreich/> [Stand 03.11.2016]
- Statistik Austria (2016a): *Konsumausgaben der privaten Haushalte in Österreich für alkoholfreie Getränke in den Jahren 1995 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016a <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/301351/umfrage/konsumausgaben-in-oesterreich-fuer-alkoholfreie-getraenke/> [Stand 03.11.2016]
- Statistik Austria (2016b): *Konsumausgaben der privaten Haushalte in Österreich für alkoholische Getränke in den Jahren 1995 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016b <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/301356/umfrage/konsumausgaben-in-oesterreich-fuer-alkoholische-getraenke/> [Stand 03.11.2016]
- Statistik Austria (2016c): *VPI 2010 Bundesmesszahlen und Inflationsraten der COICOP-Hauptgruppen 2011 bis 2015*. [http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET\\_PDF\\_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=069423](http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=069423) [Stand 03.11.2016]
- Statistik Austria (2016d): *Innovationsaktive Unternehmen in den Jahren 2012-2014*. [http://statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/forschung\\_und\\_innovation/innovation\\_im\\_unternehmenssektor/023217.html](http://statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/023217.html) [Stand 07.11.2016]
- Statistik Austria (2016e): *Unternehmen mit Produktinnovationen und Marktneuheiten in den Jahren 2012-2014*. [http://statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/forschung\\_und\\_innovation/innovation\\_im\\_unternehmenssektor/023218.html](http://statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/023218.html) [Stand 07.11.2016]

- Statistik Austria (2016f): *Unternehmen mit Prozessinnovation in den Jahren 2012-2014*.  
[http://statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/forschung\\_und\\_innovation/innovation\\_im\\_unternehmenssektor/023223.html](http://statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/023223.html) [Stand 07.11.2016]
- Statistik Austria (2016g): *Unternehmen mit organisatorischen Innovationen in den Jahren 2012-2014*.  
[http://statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/forschung\\_und\\_innovation/innovation\\_im\\_unternehmenssektor/077084.html](http://statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/077084.html) [Stand 07.11.2016]
- Statistik Austria (2016h): *Unternehmen mit Marketinginnovationen in den Jahren 2012-2014*.  
[http://statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_umwelt\\_innovation\\_mobilitaet/forschung\\_und\\_innovation/innovation\\_im\\_unternehmenssektor/077085.html](http://statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/077085.html) [Stand 07.11.2016]
- Swiss Brand Experts (2004): *Die Getränkebranche zwischen Trend und Tradition – Erfolg mit der richtigen Markenführung*. [http://old.swissbrandexperts.ch/pdf/Die\\_Getraenkebranche.pdf](http://old.swissbrandexperts.ch/pdf/Die_Getraenkebranche.pdf) [Stand 03.11.2016]
- UniCredit Bank Austria (2013a): *Branchenbericht Großhandel*.  
<https://www.bankaustria.at/files/Grosshandel.pdf> [Stand 03.11.2016]
- UniCredit Bank Austria (2013b): *Branchenbericht Tourismus*.  
<https://www.bankaustria.at/files/Tourismus.pdf> [Stand 03.11.2016]
- UniCredit Bank Austria (2015): *Branchenbericht: Lebensmittel- und Getränkeherzeugung*.  
[https://www.bankaustria.at/files/Lebensmittel\\_u\\_Getraenkeherzeugung.pdf](https://www.bankaustria.at/files/Lebensmittel_u_Getraenkeherzeugung.pdf) [Stand 03.11.2016]
- Verband der Brauereien Österreichs (2015): *Jahresbericht 2014/15*. <http://bierserver.at/cm4/brauermarkt/jahresberichte/send/6-jahresberichte/381-jahresbericht-2015.html> [Stand 07.11.2016]
- Verband der Brauereien Österreichs (2016): *Bierkonsum in Österreich in den Jahren 1980 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/285718/umfrage/bierkonsum-in-oesterreich/> [Stand 03.11.2016]
- Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016a): *Absatz von Fruchtsaft in Österreich in den Jahren 2005 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016a  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/287159/umfrage/absatz-von-fruchtsaft-in-oesterreich/> [Stand 03.11.2016]
- Verband der Getränkehersteller Österreichs (2016b): *Absatz von Limonade in Österreich in den Jahren 2005 bis 2015*, in: Statista - Das Statistik-Portal, 2016b  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/287235/umfrage/absatz-von-limonade-in-oesterreich/> [Stand 03.11.2016]
- WKO (2014): *Nachhaltigkeitsagenda für Getränkeverpackungen: Umsetzungsbericht zur Zusatzvereinbarung*.  
[https://www.wko.at/Content.Node/wir/Umsetzungsbericht\\_Zusatzvereinbarung\\_2013.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/wir/Umsetzungsbericht_Zusatzvereinbarung_2013.pdf) [Stand 03.11.2016]

WKO (2016): *Werbung für alkoholische Getränke.*

[https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte\\_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Werbebeschaenkungen\\_und\\_-verbote\\_Alkohol.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Werbebeschaenkungen_und_-verbote_Alkohol.html) [Stand 07.11.2016]

*Nesfluid.* <https://lafrange.files.wordpress.com/2010/10/bouteilles.jpg> [Stand 12.11.2016]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Neue EANs und deren Ausfallrate nach Warengruppe. ....	2
Abbildung 2: Grafischer Bezugsrahmen.....	4
Abbildung 3: Zeitbezogene Interpretationsmöglichkeiten des Innovationsbegriffs .....	6
Abbildung 4: Markteinführung im Innovations- und Produktlebenszyklus.....	12
Abbildung 5: SIKEM-Innovationsprozess. ....	13
Abbildung 6: Produktkategorien im Getränkemarkt .....	15
Abbildung 7: Konsumausgaben der privaten Haushalte in Österreich für alkoholische und alkoholfreie Getränke.....	17
Abbildung 8: Getränkekonsum in Österreich pro Kopf in Liter im Jahr 2014. ....	18
Abbildung 9: Absatzmengen unterschiedlicher Getränke in Österreich in Millionen Hektoliter .....	19
Abbildung 10: Marktanteile der wichtigsten Lebensmitteleinzelhändler in Österreich 2015. ....	20
Abbildung 11: Innovationen der Ernährungsindustrie in Europa nach Produktgruppen 2015. ....	25
Abbildung 12: Phasen der Markteinführung.....	29
Abbildung 13: Vier Markenstrategien .....	39
Abbildung 14: Nesfluid.....	52
Abbildung 15: Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt.....	58
Abbildung 16: Übersicht über die Ergebniskategorien .....	64
Abbildung 17: Kernaussagen zum Getränkemarkt und dessen Besonderheiten. ....	66
Abbildung 18: Kernaussagen zu Aktivitäten und Entscheidungen bei einer Markteinführung im Getränkemarkt.....	69
Abbildung 19: Kernaussagen zu Einflussfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt.....	75
Abbildung 20: Kernaussagen zu Erfolgsfaktoren bei Markteinführungen im Getränkemarkt .....	79
Abbildung 21: Modell für Markteinführungen im Getränkemarkt nach empirischer Untersuchung.....	83
Abbildung 22: Sortiment von Muraueer.....	87
Abbildung 23: Markteinführungsmodell für Muraueer .....	92
Abbildung 24: Ananas Weisse .....	94
Abbildung 25: Plakatwerbung zur Ananas Weisse .....	96
Abbildung 26: Beurteilung der Markteinführung von Ananas Weisse.....	97
Abbildung 27: Verkaufte Flaschenanzahl Makava delighted ice tea.....	155

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Differenzierungsmöglichkeiten von Innovationen.....	8
Tabelle 2: Klassifikation von Neuprodukten .....	10
Tabelle 3: Entscheidungen und Aktivitäten bei der Markteinführung.....	32
Tabelle 4: Strategische Markteinführungsentscheidungen .....	33
Tabelle 5: Taktische Markteinführungsentscheidungen.....	38
Tabelle 6: Einflussfaktoren .....	47
Tabelle 7: Befragte Experten.....	62

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

4Ps	die vier Ps des Marketing Mixes – Product, Price, Place, Promotion (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation)
AfG	Alkoholfreie Getränke
EAN	European Article Number (Europäische Artikelnummer)
FMCG	Fast Moving Consumer Goods (Schnelldrehende Konsumgüter)
NPD	New Product Development (Neuproduktentwicklung)
R&D	Research and Development (Forschung und Entwicklung)
SWOT-Analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse)

## ANHANG

### Anhang Inhaltsverzeichnis

A	Frageleitfaden Experteninterviews .....	119
	Deutsch .....	119
	Englisch.....	120
	Englische Übersetzung des Modells für Markteinführungen im Getränkemarkt .....	121
B	Protokolle der Experteninterviews .....	122
	Experteninterview Nr.1 – Lydia Fenley .....	122
	Experteninterview Nr.2 – Alfred Danzinger.....	127
	Experteninterview Nr.3 – Lesley Herzog .....	132
	Experteninterview Nr.4 – Kirin Basra .....	138
	Experteninterview Nr.5 – Hannes Thaler.....	143
	Experteninterview Nr.6 – Agnes Fogt .....	152
	Experteninterview Nr.7 – Steve Englander.....	161
C	Auswertung der Expertenbefragung.....	169
	Zusammenfassung 1. Durchgang.....	169
	Besonderheiten Getränkemarkt .....	169
	Entscheidungen und Aktivitäten.....	172
	Einflussfaktoren .....	187
	Erfolgsfaktoren .....	190
	Zusammenfassung 2. Durchgang und Kategorienbildung .....	194
	Besonderheiten Getränkemarkt .....	194
	Entscheidungen und Aktivitäten.....	195
	Einflussfaktoren.....	202
	Erfolgsfaktoren .....	203

## A Frageleitfaden Experteninterviews

### Deutsch

- Erklärung der Untersuchung
  - Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf der Markteinführung von neuen Getränken. Dabei geht es um die Vorbereitung und Durchführung der Markteinführung...
  - Hinweis auf namentliche Nennung in der Arbeit + Aufzeichnung des Gesprächs
- Einleitende Fragen
  - Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?
  - Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
  - Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?
- Besonderheiten Getränkemarkt
  - Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?
- Ablauf der Markteinführung
  - Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab?
    - Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?
    - In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen?
    - Welche „Phase“ ist die kritischste?
- Einflussfaktoren
  - Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern?
    - Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?
    - Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig?
- Erfolgsfaktoren
  - Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?
- Besprechung des Modells
  - Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, welche der im Modell berücksichtigten Faktoren besonders wichtig für die Markteinführung von Getränken sind und ob etwas fehlt. Wenn Sie möchten, können Sie das Modell auch in Ruhe alleine ansehen und mir später Ihre Rückmeldung geben...
- Abschluss
  - Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder fragen?
  - Mit wem könnte ich noch ein derartiges Interview führen?
  - Verabschiedung

## Englisch

- Explanation of the investigation
  - The focus of this study is on launching new beverages. That means that I am interested in the process of preparing and executing the launch...
  - Is it ok if I use your name in my thesis? Do you mind if I record the interview?
- Introductory questions
  - Which position do you have in your company?
  - How many employees does your company have?
  - In which way are/were you involved in market launches in your job? What is/was your role?
- Characteristics of the beverages market
  - Which are in your view the characteristics of the beverages market compared to other markets that should be considered for a market launch?
- The Launch Process
  - How does a market launch usually proceed?
    - Where do you start? When is the launch over?
    - In which phases would you split up the launch process?
    - Which phase is the most critical?
- Influencing factors
  - Which factors can influence a market launch (internal and external factors)?
    - How should you deal with negative and positive influences?
    - Which factors are especially important in the beverages sector?
- Success factors
  - What does the success of a beverage launch depend on?
- Discussion of the model
  - Based on my literature review I created a theoretical model which should illustrate the process of the market launch of a beverage. I would like to discuss this model with you now. Please look for parts of the model that seem unrealistic to you or of little relevance for the drinks market. On the other hand, I would also like to know which of the factors considered in the model are most important for a drink's market launch or if anything is missing. If you prefer to look at the model on your own, you can get back to me later and give me your feedback then...
- Conclusion
  - Would you like to add or ask anything?
  - Do you know anyone with whom I could also do such an interview?
  - Goodbye

## Englische Übersetzung des Modells für Markteinführungen im Getränkemarkt

Market research / information gathering	<b>1. Strategy</b>				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #808080; color: white; text-align: center;"><b>Influencing factors</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D3D3D3;"><b>external</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intensity of competitor reactions</li> <li>Riskiness of the product for the customer</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D3D3D3;"><b>internal</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-management-support</li> <li>Cross-functional cooperation</li> <li>Market orientation</li> <li>Speed of the innovation process</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Influencing factors</b>		<b>external</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensity of competitor reactions</li> <li>Riskiness of the product for the customer</li> </ul>	<b>internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-management-support</li> <li>Cross-functional cooperation</li> <li>Market orientation</li> <li>Speed of the innovation process</li> </ul>
	<b>Influencing factors</b>										
	<b>external</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensity of competitor reactions</li> <li>Riskiness of the product for the customer</li> </ul>									
	<b>internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-management-support</li> <li>Cross-functional cooperation</li> <li>Market orientation</li> <li>Speed of the innovation process</li> </ul>									
	<b>Decisions/Activities</b>										
	Goal definition										
	<b>Target market</b>	<b>Timing</b>	<b>Degree of newness</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mass vs. niche</li> <li>Segmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pioneer- vs. follower-strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Newness for the market</li> <li>Newness for the company</li> </ul>								
	<b>Success factors</b>										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioritization of some segments</li> <li>Known market</li> <li>Low level of competition</li> <li>High market potential</li> <li>Good market position of the company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choice of pioneer- or follower-strategy depending on the availability of resources/ core competencies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High level of newness for the market</li> <li>Low level of newness for the company</li> </ul>								
	<b>2. Launch Plan</b>										
	<b>Decisions/Activities</b>										
	Decision about preannouncement, risk analysis, project plan										
	<b>Product</b>	<b>Price</b>	<b>Place</b>	<b>Promotion</b>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positioning</li> <li>Branding</li> <li>Packaging</li> <li>Breadth of the product range</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skimming vs. penetration</li> <li>Introductory price</li> <li>Target price</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution channel selection</li> <li>Intensity</li> <li>Organization of the logistics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Push vs. pull</li> <li>Advertisements</li> <li>Sales promotions</li> </ul>							
<b>Success factors</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Broad product range</li> <li>No new brand</li> <li>Fit between product &amp; brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of the price strategy in coherence with the launch strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensive distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conveying the product advantage</li> <li>Higher budget</li> <li>Pull strategy</li> </ul>								
<b>3. Preparations and Testing</b>											
<b>Activities</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Execution of the launch plan</li> <li>Preparation of marketing communications materials and events</li> <li>Training of the sales &amp; service staff</li> <li>Collecting consumer feedback about product and advertising</li> </ul>											
<b>4. Implementation</b>											
<b>Activities</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction to the market</li> <li>Execution of the advertising, sales, and distribution activities</li> </ul>											
<b>5. Monitoring and Evaluation</b>											
<b>Activities</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring of the sales- &amp; marketing campaigns</li> <li>Evaluation of the launch according to short and long term performance indicators</li> </ul>											

## **B Protokolle der Experteninterviews**

### **Experteninterview Nr.1 – Lydia Fenley**

**Datum:** 11.09.2016

**Expertin:** Lydia Fenley – R&D bei Illes Food Ingredients (Texas, USA)

Übersetzt aus dem Englischen

#### **Einleitende Fragen**

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich arbeite in der Produktentwicklung bei Illes Food Ingredients. Wir entwickeln Lebensmittel und Getränke im Auftrag von anderen Unternehmen.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- Zwischen 80 und 90.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Ich selbst bin auf der Entwicklungsseite, bin aber insofern in Markteinführungen involviert, dass ich mit Marketingleuten zusammenarbeite. Die Marketingverantwortlichen anderer Unternehmen kommen dabei mit bestimmten Vorgaben auf uns zu. Sie sagen, was ihre Kunden gerne hätten und wir machen nach diesen Vorgaben einen Prototyp. Das Unternehmen teilt uns dann Änderungswünsche mit. Es werden meistens mehrere Prototypen hergestellt bis das Unternehmen damit soweit zufrieden ist, dass es damit zu den Kunden geht und das Produkt mit ihnen testet.

#### **Besonderheiten Getränkemarkt**

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Ich glaube, dass der Unterschied vor allem in den Kunden liegt. Bei Getränken ist es besonders wichtig die Kundenbedürfnisse der Zielgruppe sehr genau zu kennen. Unterschiedliche demografische Gruppen unterscheiden sich oft sehr stark in ihrem Geschmack. Ich muss also genau wissen, ob mein Kunde eher ein süßes oder säuerliches Getränk will, wie die Viskosität des Getränks sein soll, ob es ein Energy Drink werden soll und so weiter. Ich glaube, dass der Entwicklungsprozess selbst sich nicht wirklich von anderen Produkten unterscheidet, aber, dass die Kundenbedürfnisse eine besondere Rolle spielen.

#### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen? In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen?

- Zu Beginn muss festgelegt werden welche Zielgruppe angesprochen werden soll und was sich diese Zielgruppe erwartet. Darauf ausgerichtet wird dann ein Prototyp erstellt. Das Unternehmen

sagt dann entweder ja oder nein zu dem Prototyp. Bis der Prototyp abgesehnet wird, dauert es meist einige Zeit und er wird mehrmals überarbeitet. Es kann sein, dass er zwei- bis dreimal überarbeitet wird. Es kann aber auch sechsmal sein. Manchmal machen wir mehrere Varianten, aus denen dann ausgewählt wird. Also wir zeigen ihnen zum Beispiel am Anfang sechs Prototypen, aus denen sie dann zwei bis drei auswählen, die wir weiter verbessern und erst danach entscheiden sie sich für einen.

- Wenn wir ein Produkt entworfen haben, das dem Unternehmen gefällt, machen wir normalerweise einen Scale-Up Test. Dabei verwenden wir auch bereits einen Verpackungsprototyp. So können die Unternehmen das Prototypprodukt in der Prototypverpackung ihren Kunden zeigen.
- Sehr wichtig sind dann auch die weiteren Tests. Auf der technischen Seite finden dann Shelf-Life-Untersuchungen (Haltbarkeitsüberprüfungen) statt. Mit den Kunden werden Fokusgruppen, sensorische Tests und Verkostungen durchgeführt. Man wird versuchen eine statistisch signifikante Anzahl an Testpersonen für diese Tests zu finden, die in ihren demografischen Merkmalen der Zielgruppe entsprechen. Diese Personen kosten das Produkt, das wir entwickelt haben und füllen danach einen Fragebogen aus. Je nachdem, wie das Produkt abschneidet, wird dann auch noch eine Fokusgruppe befragt oder sie kommen gleich mit Verbesserungswünschen zurück zu uns in die Entwicklung. Es kann zum Beispiel sein, dass sie zu uns sagen, dass bei den sensorischen Tests herausgekommen ist, dass das Produkt zu süß ist. Es sollte säuerlicher sein. Welche Verbesserungswünsche auch immer es sind, wir werden versuchen sie im nächsten Prototyp umzusetzen. Danach macht man erneut sensorische Tests mit den Kunden.
- Was die Verpackung angeht, werden meist externe Grafikdesigner herangezogen, die mehrere Prototypen für die Verpackung entwerfen. Die Marketingverantwortlichen arbeiten üblicherweise gleichzeitig mit den Entwicklungsleuten und einem Verpackungsunternehmen zusammen. Sie werden sich Verpackungsprototypen zeigen lassen und aus ihrer Erfahrung heraus eine bestimmte Verpackungsform wählen. Man fragt sich, ist die Verpackung eine keimfreie Box, ein Beutel mit Strohhalme, eine besonders stilvolle Flasche, ist sie aus Plastik oder Aluminium usw. Sie entscheiden sich für eine Form und die Grafiker arbeiten dann an einem Design für diese Form.
- Idealerweise testet man auch die Verpackung mit den Kunden. Das ist möglicherweise sogar wichtiger als das Produkt selbst, weil der Kunde das Produkt zuerst wegen der Verpackung und dem, was diese ihm vermittelt, kaufen wird. Ob die Verpackung auch getestet wird, hängt meistens von der Größe des Unternehmens ab. Unternehmen wie Unilever oder Procter and Gamble machen das immer und verwenden einen nicht unwesentlichen Teil ihres Budgets auf solche Tests. Bei kleineren Unternehmen wird das eher nicht der Fall sein. Bei unserem Unternehmen gehen die meisten Produkte an andere Lebensmittelhersteller oder an Restaurants. In diesen Fällen sieht der Endkunde das Produkt nie in der Verpackung. Daher stehen dann andere Gesichtspunkte, wie die Kosten und der Schutz des Produkts, im Vordergrund.
- Sobald ein Prototyp die sensorischen Tests und Fokusgruppen besteht, wird ein Shelf-Life-Test durchgeführt. Es muss entschieden werden, ob das Produkt gekühlt, bei Raumtemperatur oder warm gelagert wird. Man muss sicherstellen, dass das Produkt ausreichend geschützt ist und sich Farbe, Geschmack, Viskosität usw. im Lauf der Zeit nicht verändern. Es gibt viel, das schiefgehen kann. Die Bestandteile können sich auftrennen, das Aroma kann sich verändern...

- Während der Shelf-Life-Tests machen die Marketingverantwortlichen meist bereits einen limitierten Markteintritt. Sie wählen entweder eine kleine Region oder einzelne Städte aus, in denen das Produkt zuerst in kleinem Umfang eingeführt werden kann, um zu sehen, wie es läuft. Man wählt üblicherweise zwei bis drei Orte aus und man wird eine kleine Menge dafür produzieren.
- Eine weitere Testmöglichkeit für das Marketing sind Home-Use-Studien. Dabei wählen sie wiederum Leute nach ihren demografischen Merkmalen aus und geben ihnen das Produkt gratis. Sie werden beauftragt das Produkt mit nach Hause zu nehmen und dort zu verbrauchen. Danach sollen sie einen Fragebogen ausfüllen, in dem sie ihre Meinung zu dem Produkt mitteilen. Das könnte man fast schon als Rollout in kleinem Umfang ansehen.
- Weiters wird auch der Produktionsprozess überprüft werden, um sicherzustellen, dass alles sauber und hygienisch abläuft, richtig verpackt wird und in weiterer Folge richtig gelagert und transportiert wird.
- Nur wenn das Produkt in der ersten limitierten Markteinführung gut abschneidet, wird das Produkt auch in anderen Standorten angeboten werden. Typischerweise werden nach und nach immer mehr Standorte ausgerollt. Das ist dann eine Projektmanagementaufgabe einen Plan zu machen, zu welchem Datum das neue Produkt bei welchem Händler starten soll. Dafür müssen auch die benötigten Mengen, die von dem Produkt produziert werden sollen, abgeschätzt werden.
- Zur selben Zeit werden die Shelf-Life-Tests abgeschlossen und möglicherweise sind noch kleinere Änderungen am Produkt oder der Verpackung notwendig. Dann beginnt die Produktion einer größeren Menge, die den ersten größeren Rollout abdecken soll.
- Die Markteinführung ist vorbei, wenn alle geplanten Standorte das neue Produkt eingeführt haben. Wann genau die Markteinführung vorbei ist, hängt auch vom Produkt ab. Es dauert einige Zeit. Das Produkt muss lange genug am Markt sein, damit es auch beim Kunden ankommt und wenn der Kunde das Getränk gekauft hat, kann sein, dass er es noch einige Zeit aufbewahrt, bevor er es trinkt. Dementsprechend würde ich erwarten, dass eine Markteinführung abhängig vom Produkt mindestens drei Monate dauert. Es können aber auch bis zu sechs Monate sein. Für ein großes Unternehmen wie P&G oder Nestlé könnte es durchaus auch noch länger dauern.
- Sobald das Produkt am Markt ist, wird man auch beginnen, die Verkaufszahlen zu evaluieren, um einschätzen zu können, wann und wie viel man wieder produzieren muss. Man wird jedoch am Anfang noch keine guten Zahlen bekommen anhand denen man abschätzen kann, ob das Produkt auch erfolgreich ist.
- Es muss außerdem auch entschieden werden, wo das Produkt an den Kunden verkauft werden soll. Bekommt man es in einem Lebensmittelgeschäft oder in einem Tankstellenshop? Verkauft sich das Produkt besser, wenn wir es an einem bestimmten Ort im Lebensmittelgeschäft positionieren oder über andere Kanäle wie Tankstellenshops oder an Universitäten? Es kann also sein, dass sich die Distributionskanäle bzw. das Placement in den Shops auch nach der ersten Einführung noch ändert.

Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Ich glaube nicht, dass es nur einen kritischen Punkt im Lauf einer Markteinführung gibt. Kritisch ist zum Beispiel, wenn die Verpackung nicht ansprechend ist, wenn das Produkt ein Me-too-Produkt

ist und es schon mehrere ähnliche Konkurrenzprodukte im Markt gibt, wenn das Design schlecht ist, wenn die Vertriebskette zulässt, dass das Produkt zu heiß wird oder die Verpackung beschädigt wird. Es gibt sehr viele Faktoren. Ich persönlich denke, dass die Qualität des Produktes einer der wichtigsten Faktoren ist, weil ich jemanden zwar einmal überzeugen kann ein Produkt zu kaufen, weil es eine schöne Verpackung hat, oder weil das Produktkonzept für diese Person anziehend ist, aber es niemand ein zweites Mal kaufen wird, wenn es nicht gut schmeckt.

- Ein wichtiger Schritt ist zum Beispiel, dass das Produkt den Shelf-Life-Test besteht, also auch stabil genug ist.
- Kritisch ist auch, dass die Marketingleute möglichst genaue Vorgaben liefern, wie das neue Produkt sein soll. Ansonsten kann es sein, dass das Produkt im Endeffekt nicht so ansprechend für die gewünschte Zielgruppe ist, wie gedacht. Man braucht sehr konkrete Informationen. Für ein Getränk wäre das zum Beispiel welche Geschmacksrichtungen in Frage kommen, Süße und Säure und das Gleichgewicht zwischen diesen beiden, die Viskosität, das Mundgefühl... Je genauer man objektiv bestimmt hat, welche Spezifikationen die relevante Zielgruppe mag, desto besser kann das Produkt auf die Kunden abgestimmt werden.
- Eines der größten Probleme, die ich als Entwickler habe, ist, dass Leute zu mir kommen und mir sagen, was sie glauben, dass ihre Kunden gerne hätten. Das basiert aber nur auf Vermutungen und nicht auf Untersuchungen. Es ist kaum zu glauben, aber manche sind nicht einmal in der Lage zu sagen, wer ihre Kunden in demografischer Hinsicht sind.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern?

Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig?

- Kommunikation ist ein Problem in vielen Unternehmen. Wenn es ein Problem gibt, muss das so früh wie möglich besprochen und geklärt werden. Wenn wir zum Beispiel ein neues Produkt machen wollen und die Produktionsabteilung ist nicht sicher, ob sie die richtige Ausrüstung besitzen um es zu produzieren, ist es wichtig das früh genug zu wissen. Dann kann entweder das Produkt abgeändert werden oder die nötige Ausrüstung besorgt werden. Das betrifft die Kommunikation zwischen Entwicklung und Produktion sowie mit Marketing, Verpackung, Grafikern...
- Unternehmen haben unterschiedliche Persönlichkeiten im Sinne von wie es ist dort zu arbeiten. Es macht einen Unterschied, ob in einem Unternehmen generell viel und offen kommuniziert wird, oder ob man bestraft wird, wenn man Probleme anspricht oder etwas vergessen hat und jetzt bemerkt hat, dass man es besprechen muss. Bei manchen Unternehmen ist es riskanter als bei anderen Probleme anzugehen, besonders, wenn die Probleme aus deinem Bereich kommen.
- Mögliche Mitbewerberreaktionen können ein großes Problem sein. Die eigenen Entwicklungs- und Marketingpläne geheim zu halten spielt eine große Rolle. Involvierte Personen dürfen normalerweise nicht mit Leuten außerhalb des Unternehmens über derartige Projekte sprechen. Marketingleute drängen oft darauf, dass der Markteintritt möglichst schnell stattfindet, weil sie verhindern wollen, dass jemand anders zuvor mit einem derartigen Produkt auf den Markt kommt. Wenn das eigene Unternehmen sehr groß ist, kann das Produkt schnell ausgerollt werden und zu

Beginn möglicherweise sogar zu einem zu niedrigen Preis eingeführt werden um gegen Konkurrenz anzukommen. Wenn man jedoch ein kleineres Unternehmen ist und ein großer Mitbewerber kurz nach einem selbst ein ähnliches Produkt einführt und das zu einem niedrigeren Preis, besteht das Risiko das Geschäft zu verlieren. Es sei denn, das Produkt ist immer noch sehr einzigartig.

- Dementsprechend werden Markteinführungen im Getränkesektor eher nicht vorher angekündigt. Das passiert höchstens, wenn das Produkt sehr einzigartig ist. Marketingleute werden die Vorankündigung eher dann verwenden, wenn die Vorankündigung bereits als Startschuss für die Marketingkampagne dient und der Markteintritt kurz bevorsteht.

Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Bezüglich Kommunikationsproblemen: Ich denke, dass es immer ein paar Reibereien und Stress gibt, wenn eine Markteinführung unter Zeitdruck stattfindet. Das versteht jeder und ist auch nichts Persönliches. Im Endeffekt muss das Team gemeinsam versuchen die Probleme zu lösen. Meiner persönlichen Erfahrung nach gehört ein bisschen Streit dazu. Wie viel auch immer nötig ist, um die bestmöglichen Lösungen zu finden und alle an Bord zu holen, sodass jeder sein Bestes gibt. Es sind eben nicht immer alle einer Meinung. Das muss dann ausdiskutiert werden.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?

Welche Faktoren sind dabei besonders kritisch?

- Abgesehen von der Qualität des Produktes, die ich bereits zuvor erwähnt habe, sind auch das Konzept und die Zielgruppe sehr wichtig. Ich muss wissen an wen sich das Produkt wendet und was diese Zielgruppe für Vorlieben hat. Es ist auch wichtig in dieser Hinsicht in die Zukunft zu schauen. Wo entwickelt sich der Markt hin? In welche Richtung wächst der Markt? Wenn ich eine avantgardistische Idee habe, kann sein, dass sie nur geringe Aussichten auf Erfolg in meiner Zielgruppe hat. Diese Art von Recherche zu Beginn ist sehr kritisch.
- Wenn ich dann beginne das Produkt am Markt anzubieten, muss es auch verfügbar, versandfertig und zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Und das muss auch längerfristig so bleiben.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, welche der im Modell berücksichtigten Faktoren besonders wichtig für die Markteinführung von Getränken sind...

- Das Modell sieht so aus, wie ich erwarten würde, dass es aussieht. Die einzelnen Stufen sehen so aus, wie in Wirklichkeit. Definitiv in der richtigen Reihenfolge. Aber ich kann dazu nicht viel mehr sagen, weil das nicht wirklich mein Spezialgebiet ist.

## Experteninterview Nr.2 – Alfred Danzinger

**Datum:** 14.09.2016

**Experte:** Alfred Danzinger – Geschäftsführer bei Weinakademie Retz (Niederösterreich, AUT)

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich bin Geschäftsführer der Weinakademie Retz. Wir veranstalten Weinseminare mit Weinen aus der Region Weinviertel.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- Ich bin der Geschäftsführer, meine Tochter ist zuständig für die Webseite und die Buchhaltung und ein freier Mitarbeiter macht einige Seminare im Kochbereich. Also 3.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Ich betreibe die Weinakademie Retz und habe dabei insofern mit Markteinführungen zu tun, dass wir regelmäßig neue Produkte bekommen. Das sind einerseits neue Vinotheksprodukte, also neue Weine, andererseits neue Seminarmodelle, die man dann auch mit Argumenten im Markt positionieren muss. Ich entscheide nach Absprache mit meinen Leuten, welche neuen Weine wir ins Sortiment aufnehmen und welche neuen Seminarmodelle wir einführen. Aktuell haben wir den Firmennamen Genussakademie Weinviertel schützen lassen. Daraus soll eine ganz neue Seminarlinie entstehen nach dem Motto „Sie kochen mit uns, wir kochen für Sie“. Das heißt, man kann sich dann aussuchen, ob man von uns bekocht werden will, oder bei uns einen Kochkurs machen will.
- Wenn einer unserer Weinbauern einen neuen Wein herausbringt, überlegen wir uns, ob er in unser Sortiment passt. Wenn wir ihn ins Sortiment aufnehmen, werden wir ihn listen und in unserem Sinn beschreiben. Jungen Weinbauern geben wir manchmal auch Marketingtipps.

### Besonderheiten Getränkemarkt

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Ich kann jetzt nur vom Weinbereich sprechen. Da gibt es ein sehr breites großes Angebot. Viele tausend Winzer versuchen in den Markt zu kommen und da muss man sich entsprechend profilieren. Das Profilieren hat ein Weinbauer bei uns sehr gut geschafft. Er ist schon sehr frühzeitig vor ungefähr 15 Jahren auf die Bioschiene umgestiegen und hat damit eine USP, wo inzwischen andere nachziehen. Mit der Zeit gibt es immer mehr Anbieter in diesem Bereich und dann wird es langsam eng.

- Eine andere Möglichkeit sich zu profilieren sind Innovationen. Vor ca. 15 Jahren ist der Frizzante gekommen, das war ein großer Boom. Jetzt wird er immer noch verkauft, aber inzwischen ist das schon gewöhnlich. Etwas Anderes sind die Orange Weine, also Weißweine, die in der Maische vergoren werden. Das war früher verpönt, aber jetzt ist es ein Trend. So hält man den Markt spannend. Man muss sich bewegen. Das ist so, wie wenn ein Vogel in einem Baum sitzt und sich nicht bewegt. Dann sieht ihn auch niemand. Wenn er aber von Ast zu Ast hüpf, schauen alle hin. Wenn es gelingt möglichst oft von Ast zu Ast zu springen, gewinnt man. Siehe Hillinger. Der macht das zwar nicht mit neuen Produkten, aber der ist in der Öffentlichkeit sehr präsent.

### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Ich kann das jetzt am besten anhand unserer neuen Seminarlinie – dem Kochen – beschreiben. Wir hatten schon ein Weinseminar für Genießer und dabei haben wir bemerkt, dass unsere Kunden nicht nur bekocht werden wollen, sondern das auch gerne selber tun. Daraufhin habe ich bei mehreren Weinseminaren meine Kunden gefragt, was sie von dieser Idee halten. Ich habe also praktisch schon Marktforschung mit unseren potentiellen Kunden betrieben. Die Rückmeldungen, die ich bekommen habe, waren sehr positiv.
- Dann muss man sich überlegen, wie man das umsetzen kann. Ich habe einen Haubenkoch, der uns unterstützt und einer aus meinem Team lernt bei ihm. Daraus sind zwei Schienen entstanden. Einerseits „kochen lernen“, andererseits kochen als Teambuildingaktivität an Unternehmen zu verkaufen. Bevor wir das jedoch an Außenstehende verkaufen, haben wir ein paar Testläufe, also so eine Art Null-Serie gemacht, um daraus zu lernen.
- Der nächste Schritt ist dann, eine Marke dafür zu finden. Unser Aufhänger war dann eben Genussakademie Weinviertel. Dieser Name weist einerseits auf die Regionalität hin, andererseits sagt er aus, worum es geht. Bei der Null-Serie hat sich gezeigt, dass diese neue Linie funktioniert und auch der Preis, den wir dafür vorgesehen haben, passt. Wir haben uns bei der Preisfestsetzung an den Weinseminaren orientiert und den höheren Wareneinsatz für das Essen und die Kosten für den Koch aufgeschlagen.
- Die Kommunikation erfolgt fast ausschließlich über das Internet und Mundpropaganda. Was die Distribution angeht – die Leute kommen zu uns, wir verteilen also in dem Sinne nichts, aber wir versorgen die Leute vor Ort. Es gibt auch Schlafmöglichkeiten in der Umgebung. Wir haben auch vor unseren alten Seminarkeller als 4-Stern-Quartier zu zertifizieren.
- Bis das Produkt vollständig etabliert ist, wird es noch eineinhalb Jahre dauern. Wir sind schon dabei einen zweiten Seminarkeller auszubauen, der dann speziell auf die Kochseminare ausgerichtet ist. Da fallen also auch Kosten für die Infrastruktur an. Also bis es wirklich so ist, wie wir uns das vorstellen, würde ich mit eineinhalb Jahren rechnen. Aber gemacht werden Kochseminare auch schon in der Zwischenzeit, etwas improvisierter im Keller der Weinakademie. Heuer bis Jahresende haben wir auf jeden Fall noch zwei solche Seminare.

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen?

- Die erste Phase war sozusagen die Idee. Ich bin da immer recht spontan. Ich habe zum Beispiel zu meinem 50. Geburtstag ein Fahrrad bekommen. Zwei Monate später hatten wir Weinseminare mit Fahrradtour im Angebot. Das hat sich auch sofort bewährt. Danach ist Weinseminar für Genießer gekommen, weil die Leute gern etwas „Besseres“ als eine Brettljause gehabt hätten. Das ist immer gut, wenn der Kunde mit einer Idee kommt.
- Nach der Idee muss man einmal abchecken, ob das überhaupt möglich ist. Man macht also so eine Art Vorselektion - das können wir, das machen wir nicht. Man muss also einmal die personelle, technische und sonstige Machbarkeit abchecken.
- Wenn wir uns dafür entscheiden, machen wir als nächstes eine Null-Serie. Das heißt nichts anderes, als, dass wir das einmal mit Freunden ausprobieren und uns von ihnen hart kritisieren lassen. Woran könnte sich ein Kunde stoßen?
- Dann geht man mit dem Marketing rein und versucht das Ganze anzukurbeln. Das ist meistens eher mühsam, weil es noch keine Erfahrungswerte mit dem neuen Produkt gibt, wo einer nach Hause geht und sagt, das war eigentlich ein netter Abend. Dann versuchen wir regelmäßig präsent zu sein. Wir machen aber auch nicht zu viele Newsletter – so viermal im Jahr. Nicht die Leute zumüllen – sonst haben die Leute irgendwann die Nase voll und es gibt reihenweise Abmeldungen. Das ist dann die Marktpflege, wo nur Kleinigkeiten geändert werden. Produktvariation im klassischen Sinn.

Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Die kritische Phase ist gleich nach der Einführung, wenn man keine Kunden findet. Damals, wie ich die Weinakademie Retz gegründet habe, haben sehr viele Leute Weinseminare gemacht. Ich habe sie beobachtet und mir gesagt, dass ich das anders machen werde. Diese Seminare haben zu Beginn alle funktioniert, aber sie haben sie auf ihren unmittelbaren Bekanntenkreis gestützt. Das ist wie ein Strohfeuer. Das brennt schnell auf und dann ist nichts mehr da. Ich habe versucht vollkommen Fremde für meine Seminare zu finden und habe meinen unmittelbaren Bekanntenkreis genutzt, um die Gruppe zu füllen. Dadurch haben meine Bekannten das Seminar gemacht und ich habe Multiplikatoren gefunden. Im Endeffekt sind nur sehr wenige Anbieter von Weinseminaren übergeblieben. Die meisten können ihre Kosten bei weitem nicht decken. Ich bin einer der wenigen, der noch daran verdienen kann. Das war bei vielen ein völlig falscher Zugang. Das ist ausgebrannt und dann waren keine Kunden mehr da. Und wenn dann ein Einzelner oder zwei gekommen sind, dann hat das jämmerlich ausgesehen. Wenn bei mir zwei oder vier gekommen sind, habe ich ein paar Bekannte von mir dazugesetzt. Dann war eine gewisse Stimmung da. Damit ist das wie eine Kettenreaktion in die Breite gegangen.
- Eine SWOT Analyse der Mitbewerber und von sich selbst ist sehr wichtig. Was sind unsere Stärken und wie können wir unsere Schwächen kompensieren? Unsere Schwäche war lange Zeit zum Beispiel, dass wir keine Quartiere in der unmittelbaren Umgebung gehabt haben. Inzwischen ist das besser.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig? Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Dazu fällt mir eine Geschichte ein. Als ich die Weinakademie Retz gegründet habe, habe ich gerade eine Ausbildung zum Weinakademiker an der Weinakademie Rust gemacht. Ich war damit schon fast fertig, als man dort erfahren hat, dass ich Weinseminare machen will. Zwei Seminararbeiten haben mir noch gefehlt. Davor habe ich alle Seminararbeiten mit Gut oder Sehr Gut abgeschlossen. Bei diesen zwei fehlenden Seminararbeiten bin ich insgesamt acht Mal angetreten und sie wurden jedes Mal negativ beurteilt. Daraufhin habe ich mir gesagt, gut, wenn ihr die Herausforderung wollt, werde ich jetzt nicht Vino Retz, wie ich früher geheißen habe, sondern Weinakademie Retz. Da wären wir jetzt bei den externen Faktoren. Als ich die Marke eintragen lassen habe, habe ich einen Brief von einem Rechtsanwalt bekommen, mit einer Schadenersatzforderung und einer Verzichtserklärung. Darin wurde behauptet ein Teil des Markennamens der Weinakademie Rust würde dadurch benutzt. Dieser sei jedoch geschützt. Ich habe darauf geantwortet, dass sie einmal ein Wörterbuch aufschlagen sollen. Weinakademie ist ein Wort, das im normalen Sprachgebrauch vorkommt und somit ist es nicht schützbar. Ebenso ein Ortsname. Das ist also nur als Wortbildmarke schützbar. Sie haben gedroht zu klagen, haben dann aber doch gekniffen. Offenbar haben sie dann doch einsehen müssen, dass sie dabei keine guten Karten gehabt hätten.
- In diesem Fall war ich derjenige, der sie nachgemacht hat. Es ist jedoch sehr wichtig, dass man sich eine USP schafft. Dass ich einfach unverwechselbar bin. Ich habe mir sehr genau angeschaut, was meine Mitbewerber falsch machen. Das war nicht so schwer, da etwas zu finden. Fast alle haben ihre Kunden mit Folien überhäuft, auf denen Zahlen draufgestanden sind, die ohnehin niemanden interessieren. Bei mir muss Information mit Unterhaltung gekoppelt sein. Ich nenne das Infotainment. Dadurch entsteht ein eigener Stil, der nur schwer kopierbar ist. Dadurch sind wir unverwechselbar. Etwas Einfaches nachzumachen funktioniert auf die Dauer nicht. Da trocknet der Markt schnell aus. Wir haben Kunden, die dasselbe Seminar schon fünf Mal gemacht haben, weil es so lustig war.
- Andere Einflussfaktoren können zum Beispiel von rechtlicher Seite kommen. Bei uns ist einmal die Finanzpolizei vor der Tür gestanden. Nur weil ich Kleinigkeiten zum Essen zu den Weinen servierte, brauchte ich eine Genehmigung der Betriebsanlagen und der Lebensmittelinspektor ist auch noch gekommen. Das kann auch sehr mühsam sein.
- Sonst können auch die Nachbarn oder Parkplätze noch ein Thema sein. Aber sonst fällt mir jetzt nichts mehr ein.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab? Welche Faktoren sind dabei besonders kritisch?

- Einzigartigkeit, Kreativität, Offenheit, Kritikfähigkeit. Wenn mich ein Kunde fragt, ob es kein vegetarisches Gericht gibt, nehme ich das ernst und beim nächsten Mal gibt es das. Das war lange Zeit im Waldviertel nämlich so üblich, dass es immer Wurstplatten und dergleichen gegeben hat. Das wären so die Erfolgsfaktoren.
- Und auch Frustrationstoleranz, wenn etwas nicht sofort so funktioniert. Man hat immer mal Durchhänger. Bei uns ist der Hype um Weinseminare definitiv vorbei. Das ist auch der Grund, warum wir jetzt die neue Linie gestartet haben. Man darf nicht glauben, dass man einmal eine Sache macht und das wird dann immer funktionieren. Die Karawane zieht weiter und da muss man einfach mitgehen. Das sind so die Faktoren, die es letztendlich ausmachen.
- Und natürlich auch was Familie, Partnerschaft angeht, ist es wichtig, dass man Unterstützung hat. Das ist wohl bei jedem Unternehmer so.
- Und auch die Bereitschaft 24 Stunden zu arbeiten, wenn es darauf ankommt.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, welche der im Modell berücksichtigten Faktoren besonders wichtig für die Markteinführung von Getränken sind...

- So könnte ich an sich nicht sagen, dass bei dem Modell etwas nicht passt. Es kommt mir nur sehr theoretisch vor. Ich würde Ihnen empfehlen das Modell an einem Praxisbeispiel durchzugehen. Im Bierbereich fällt mir da einerseits der Trend zu den Kleinbrauereien ein. Andererseits, dass größere Brauereien alle möglichen Radler rausbringen. Das wären doch gute Beispiele anhand derer man das durchexerzieren kann.

## Experteninterview Nr.3 – Lesley Herzog

**Datum:** 15.09.2016

**Experte:** Lesley Herzog – R&D bei einem großen Konsumgüterhersteller (New Jersey, USA)

Übersetzt aus dem Englischen

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich habe ein Masterstudium in Lebensmittelwissenschaft abgeschlossen. Direkt nach dem Studium habe ich begonnen bei einem großen Konsumgüterhersteller (Consumer Packaged Goods Company, CPGC)<sup>320</sup> zu arbeiten und ich bin dort bis zu meiner Pensionierung 2015 geblieben. Ich habe 36 Jahre dort gearbeitet. Davon habe ich in etwa 20 Jahre im Getränkebereich gearbeitet. Dabei hatte ich zum Beispiel mit Tees, Fertiggetränken und Pulverteemischungen zu tun. Ab 2005 begann ich zwischen verschiedenen Produktlinien hin- und herzuwechseln. Ich beschäftigte mich mit Tiefkühlmahlzeiten, Salatdressings und Brotaufstrichen.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- Weltweit über 150.000

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Ich war in der Produktentwicklung tätig. Allerdings gibt es Leute, die besser darin sind gänzlich neue Produkte zu entwerfen. Ich bin gut darin, aber nicht ausgezeichnet. Meine Hauptaufgabe war es eher ein bestehendes Produkt anzupassen, wenn eine Zutat nicht erhältlich war, oder wir Kosten senken mussten, oder wenn wir Probleme hatten etc. Ich war direkt in Markteinführungen neuer Produkte involviert, aber ich selbst habe nicht die Rezeptur für die neuen Produkte gemacht. Meine Spezialisierung war sozusagen „Troubleshooting“. Wenn unser Lieferant für Hibiskusblätter nicht in der Lage war den Vertrag einzuhalten, war es meine Aufgabe entweder einen anderen Lieferanten zu finden, oder die Rezeptur des Getränks so zu ändern, dass wir es zum Beispiel mit einer anderen Sorte an Hibiskusblättern herstellen konnten, es aber immer noch den ursprünglichen Geschmack beibehielt.

### Besonderheiten Getränkemarkt

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Was den Getränkemarkt so einzigartig macht – zumindest in Amerika – ist die große Anzahl an Unternehmen, die hereinkommen und neue Produkte in den Markt bringen, sowie die Menge an

---

<sup>320</sup> Herr Herzog wollte nicht, dass sein Unternehmen namentlich genannt wird. Deshalb wird im Folgenden anstelle des Unternehmensnamens die Abkürzung CPGC (Consumer Packaged Goods Company) verwendet.

Innovationen die im Getränkebereich gemacht werden. Ich vergleiche das mit zwei weiteren Kategorien, in die ich direkt involviert war – pikante Produkte und Knabbergebäck. Ich denke, in den letzten 10 bis 15 Jahren, ja sogar 20 Jahren waren viel mehr Marktteilnehmer im Getränkebereich, als im pikanten Nahrungsmittelbereich. Die Hürde ist viel niedriger, wenn es darum geht, was man tun muss, um ein neues Getränk einzuführen, als bei pikanten Nahrungsmitteln. Außerdem konsumieren die Leute viel mehr Getränke als zum Beispiel Knabberzeug. Sei das jetzt in der Form von Getränken mit Kohlensäure, Bier, was auch immer. Die Leute konsumieren viel mehr Flüssigkeit. Deshalb ist der Getränkemarkt auch so spannend, weil in diesem Bereich viel mehr Markteinführungen stattfinden, als zum Beispiel bei Knabberzeug.

- Die Hürde ist niedriger für Getränke, weil es eine große Nachfrage dafür gibt und es sehr viele „Co-Maker“ gibt, also Dritthersteller, die Herstellungsfähigkeiten oder -kapazitäten haben. Man muss also keine eigene Fabrik haben, man kann zu jemand anderem gehen, der das Produkt für einen herstellt. Das wäre die positive Seite.
- Auf der negativen Seite, ist es ein bisschen schwieriger in den Getränkemarkt einzusteigen, weil man jemanden braucht, der das Produkt vertreibt. Denke an die Colas und Pepsis der Welt. Sie werden jeden Tag oder jeden zweiten von ihren eigenen Fahrern zu den Supermärkten gebracht. Das ist eine Hürde für Getränke vor allem im Fertiggetränkemarkt. Aber ich denke trotzdem, dass die Hürde für Getränke niedriger ist, als für Lebensmittel.

### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Getränke sind sehr saisonal. Wie Eiscreme. Man würde eine Eiscreme nicht im Oktober in den Markt einführen. Man würde ein heißes Getränk nicht im März herausbringen, sondern in etwa jetzt, im September. Dasselbe gilt für kalte Getränke. Man wird versuchen ein kaltes Getränk in etwa Ende Mai einzuführen, um die gesamte Sommersaison ausnutzen zu können.
- Der Ablauf geht auf den Innovationszeitplan zurück und es ist bei jedem Unternehmen sehr unterschiedlich, wie es abläuft. Zumindest bei großen Unternehmen funktioniert es so, dass man rückwärts arbeitet. Man beginnt mit einem Datum. Sagen wir, du möchtest die erste Lieferung des Produktes am 1. Mai 2016 machen. Dann musst du dich zurück durcharbeiten. Wie lange wird es dauern das Produkt zu produzieren? Wie lange wird es dauern die Grafik zu erstellen? Wie lang wird es dauern die Grafik zu drucken? Wie lang wird es dauern die Rohstoffe zu besorgen? In anderen Worten, man hat einen Zeitplan und man arbeitet rückwärts. Daraus ergibt sich dann, wie viel Zeit für die Entwicklung bleibt, wie viel Zeit man für Konsumentenforschung hat, etc.
- Was bei Getränken noch dazukommt, ist, dass man auch an die Saisonalität der Rohstoffe denken muss. Gehen wir noch mal zu den Hibiskusblütenblättern. Wenn man 2.000.000 Pfund Hibiskusblütenblätter braucht, muss man mit dem Einkauf arbeiten und darüber nachdenken, wie man eine Verpflichtung für 2 Millionen Pfund Hibiskusblütenblätter einget. Wie ist die Saisonabhängigkeit von Hibiskus? Das sind auch Faktoren, die man im Zeitplan berücksichtigen muss.

- Wenn man einen Teemix, oder einen Fertigtee macht, wofür man nur Tee, Zucker, Zitronensäure und etwas Aroma braucht, ist man nicht so saisonabhängig bezüglich der Rohstoffe, wie, wenn man Hibiskusblüten, Kamillenblüten, oder dergleichen braucht. Das sind so die Überlegungen, die man anstellen muss, wenn man seinen Zeitplan macht.
- Wie viel Konsumentenforschung wird man machen? Macht man einen Verbrauchertest bei den Probanden zu Hause („in home consumer test“)? Macht man einen Test an einem zentralen Ort („central location test“)? All das muss man im Zeitplan berücksichtigen. Wenn man einen In-Home-Consumer-Test macht, muss man dafür acht bis zehn, zehn bis zwölf Wochen einplanen.
- Man muss Zeit für die Analyse des Produktes zulassen, man muss Zeit für die Produktion haben. Verändert sich das Produkt? Also, möchte man das Produkt für zwei Wochen oder ein Monat reifen lassen bevor der Konsument es kostet? Das sind Überlegungen, die zwar untergeordnet sind, sich aber summieren und den Zeitplan verlängern. Einen Eistee oder einen Kräutertee kann der Kunde schon eine Woche nachdem er gemacht wurde kosten. Ein Fertiggetränk wird sich noch verändern und es ist sehr unwahrscheinlich, dass ein Kunde das schon eine Woche nachdem es produziert wurde kostet. Man wird es für einen Monat reifen lassen wollen, bevor es ein Konsument kostet, bzw. bevor man einen Verbrauchertest macht.
- Wenn sich nicht all die geplanten Aktivitäten in der verbleibenden Zeit ausgehen, muss man Kompromisse eingehen oder sich entscheiden, auf welche Aktivitäten man verzichtet. Zum Beispiel (ich wähle ein paar Sachen zufällig aus) wissen wir, dass die Produktion des Etiketts für die Glasflasche drei Wochen dauert. Wir wissen, dass die Vorbereitung der Maschinen, die Erstellung des Designs eine gewisse fixe Zeit dauert. Zum Beispiel sechs Wochen und das kann nicht geändert werden. Es gibt gewisse Dinge bei der Markteinführung, die absolut nicht geändert werden können. Eine Sache, die ich vergessen habe, die üblicherweise eine große Menge Zeit in Anspruch nimmt, ist, was wir Verkaufsmuster (sale samples) nennen. In anderen Worten: Man hat Vertriebsmitarbeiter, die das neue Konzept zum Beispiel Tesco vorstellen wollen. Sie müssen einen Termin mit dem Einkauf von Tesco machen. In meinem Unternehmen brauchten sie die Verkaufsmuster 12 bis 16 Wochen im Voraus und es musste ein fertiges Produkt in der fertigen Verpackung sein.
- Es gibt gewisse Dinge die, wie wir sagen, nicht verhandelbar sind, die nicht geändert werden können. Man kommt als Team zusammen und bestimmt, was die nicht verhandelbaren Dinge sind und dann macht man den Zeitplan. Die Leute in der Entwicklung bekommen dann meist sehr wenig Zeit um das Produkt zu entwickeln. Wenn man den Zeitplan macht, sieht man, dass die Produktion, die Grafiker, die Beschaffung eine fixe Zeit dauern. Wenn man einen Verbrauchertest machen will, dauert das eine gewisse Zeit. Die Erstellung des Verkaufsmusters dauert eine fixe Zeit. Das ist der Grund warum man rückwärts arbeitet und warum der Entwicklung leider meist sehr wenig Zeit gegeben wird, um an der Rezeptur zu arbeiten. Weil die Entwicklung zeitmäßig flexibler ist. Leider bekommt die Entwicklung oft nicht genug Zeit. Aber man wird eine heiße Suppe eben nicht erst im März auf den Markt bringen wollen, sondern schon im September.

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen?

- Eine wichtige Phase, über die wir noch gar nicht gesprochen haben, ist mit den Konsumenten zu sprechen. Hat man ein unerfülltes Konsumentenbedürfnis mit dem Thema oder dem Projekt getroffen? Es geht um Forschung zu Beginn. Und es geht auch darum zu wissen, welche Claims man auf der Verpackung haben möchte. Was macht das Produkt einzigartig? Gibt man an, dass das Produkt mit Vitamin C gemacht wurde, oder ist das dem Kunden egal? Muss es ganz natürlich sein? In den heutigen Märkten muss fast alles ganz natürlich sein. Was ist wirklich wichtig für den Kunden? Man muss das wirklich schon zu Beginn wissen, weil das Marketing seine Vorgaben an die Entwicklung niederschreiben muss, damit klar ist, welches Produkt entwickelt werden soll. Mein nächster großer Block ist die Arbeit an der Rezeptur selbst.
- Mein nächster Block ist weitere Konsumentenforschung. D.h. also den Kunden das Produkt kosten und bewerten zu lassen. Für die meisten Produkte würde ich empfehlen, das zu Hause machen zu lassen in einer realen Lebenssituation. Dann braucht man wenn nötig einen Block für Änderungen an der Rezeptur des Produkts, basierend auf den Verbrauchertests. Heutzutage ermöglichen das die meisten Unternehmen nicht. Zur selben Zeit, wie das Produkt getestet wird, müssen die Spezifikationen niedergeschrieben werden, weil man der Produktion sagen muss, wie das Produkt hergestellt wird. Das ermöglicht es auch dem Einkauf die richtigen Rohstoffe zu kaufen. Ein weiterer Block ist der Grafikprozess. Also die Etiketten entwerfen zu lassen, zu bestellen und zu produzieren. Ein anderer Block, über den wir gesprochen haben, sind die Verkaufsmuster und der letzte Block ist dann die tatsächliche Produktion und Distribution des Produkts. Ich bin sicher, dass ich einiges ausgelassen habe, aber ich denke, wir haben die wichtigsten Blöcke genannt.

Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Dass man bereits zu Beginn mit den Konsumenten spricht, ist entscheidend. Denn, wenn man nicht weiß, was die Konsumenten wollen und man kein unerfülltes Kundenbedürfnis trifft, ist alles andere sinnlos. Also das ist für mich die Nummer eins.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig? Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Rechtliche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden, welche Claims auch immer man verwenden möchte.
- Was ist, wenn ein Mitbewerber mit einem ähnlichen Produkt zur selben Zeit auf den Markt kommt? Hat man die berücksichtigt?
- Wird man auch eine Social Media Kampagne haben und wie soll die aussehen?
- Wenn man ein neues Produkt herausbringt, muss das Unternehmen auch gefasst sein, was passiert, wenn man das Produkt zurückrufen muss. Zum Beispiel wegen eines Produktionsfehlers, eines Krankheitserregers etc. Wie gut ist das Unternehmen auf den Ablauf eines Rückrufs vorbereitet?

- Wenn ein Mitbewerber auf den Markt kommt, hängt es davon ab, ob man ein großes oder ein kleines Unternehmen ist. Wenn man ein großes Unternehmen ist, wird man „Krieg spielen“. Man setzt fünf bis zehn Leute in einen Raum und spielt verschiedene Szenarien durch. Wenn Mitbewerber A das tut, was ist unsere Reaktion darauf? Man verwendet zwei bis drei Tage darauf Szenarien durchzuspielen. Man überlegt, wie man mit unterschiedlichen Mitbewerbern umgehen wird und wie die eigene Reaktion ausfallen wird. Wird die Reaktion sein, dass man sie ignoriert oder etwas unternimmt? Man muss sich das schon deutlich vor dem Markteintritt überlegen. Man will nicht darauf warten, bis sie mit dem Produkt herauskommen. Man muss das während des Innovationsprozesses machen.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass große Unternehmen eine Mitbewerberreaktion auslösen ist sehr groß. Deshalb sind die Unternehmen auch sehr vorsichtig, was sie auf den Markt bringen, weil sie wissen, dass es genau unter die Lupe genommen wird. In dieser Hinsicht ist ein großes Unternehmen im Nachteil gegenüber einem kleinen Unternehmen, weil das kleine Unternehmen beweglicher, schneller und risikobereiter ist, als große Unternehmen. Wenn ein kleines Unternehmen Mist baut, was soll's? Aber bei einem großen Unternehmen kann so etwas sehr schädlich für das Image des gesamten Unternehmens und dessen (andere) Produkte sein.
- Ich denke nicht, dass es Einflussfaktoren gibt, die nur auf den Getränkemarkt zutreffen. Es gibt halt besonders viele Mitbewerber und relativ niedrige Eintrittskosten.
- In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen sind Lebensmittel wohl ein bisschen mehr reguliert als andere Märkte, aber deutlich weniger, als der pharmazeutische Markt.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab? Welche Faktoren sind dabei besonders kritisch?

- Das ist eine gute Frage. Ich glaube nicht, dass es eine einfache Antwort darauf gibt. Wenn zwei Unternehmen dasselbe Getränk auf den Markt bringen kann eins damit erfolgreich sein und das andere nicht.
- Distribution von Getränken ist wohl einer der Hauptfaktoren für den Erfolg.
- Werbung und die Grafik. Viele Leute werden von den Botschaften beeinflusst. Viele werden davon beeinflusst, was ihre Freunde trinken.
- Offensichtlich ist auch der Geschmack des Getränks wichtig. Man verdient sein Geld nicht bei der Markteinführung, sondern Wiederholungskäufen. Viele sind bereit ein, zwei Euro für ein Getränk auszugeben. Aber, wenn es nicht gut schmeckt, werde ich es nicht wiederkaufen. Ein Produkt ist nicht erfolgreich aufgrund einzelner Käufe. Ein Produkt ist erfolgreich, wenn es ein großes Folgegeschäft hat.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, ob Faktoren fehlen...

— Kommentare in Rot:

Marktforschung / Informationsbeschaffung	<b>1. Strategie</b>				<b>Einflussfaktoren</b>	
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>					<b>extern</b>
	Zieldefinition					
	<b>Zielmarkt</b>	<b>Timing</b>	<b>Innovationsgrad</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masse vs. Nische</li> <li>• Segmentierung (männlich/weiblich, Alter, Einkommen...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pionier- vs. Folger-Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuheit für den Markt</li> <li>• Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>			
	<b>Erfolgsfaktoren</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung einzelner Segmente</li> <li>• Bekannter Markt</li> <li>• Geringe Wettbewerbsintensität</li> <li>• Hohes Marktpotential</li> <li>• Gute Marktposition des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl von Pionier- oder Folger-Strategie abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen/ Kernkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Neuheit für den Markt</li> <li>• Geringe Neuheit für das Unternehmen</li> </ul>			
	<b>2. Markteinführungsplan</b>					<b>intern</b>
	<b>Entscheidungen/Aktivitäten</b>					
	Entscheidung über Vorankündigung, Risikoanalyse, Projektplan, Einholen von Feedback von Groß- und Einzelhandel (oder schon in Phase 1)					
	<b>Produkt</b>	<b>Preis</b>	<b>Distribution</b>	<b>Promotion</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung</li> <li>• Branding</li> <li>• Verpackung</li> <li>• Sortimentsbreite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skimming vs. Penetration</li> <li>• Einführungspreis</li> <li>• Zielpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl der Vertriebskanäle</li> <li>• Intensität</li> <li>• Organisation der Logistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Push vs. Pull</li> <li>• Werbung</li> <li>• Verkaufsförderung</li> </ul>		
	<b>Erfolgsfaktoren</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Sortiment</li> <li>• Keine neue Marke</li> <li>• Fit Produkt &amp; Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Preisstrategie auf Markteinführungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung des Produktvorteils</li> <li>• Höheres Budget</li> <li>• Pull-Strategie</li> </ul>		
	<b>3. Vorbereiten und Testen</b>					
<b>Aktivitäten</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung des Markteinführungsplans</li> <li>• Vorbereitung von Marketing-Kommunikationsmaterialien und Events</li> <li>• Training des Sales &amp; Service Personals</li> <li>• Einholen von Kundenfeedback zu Produkt und Werbung</li> </ul>						
<b>4. Implementierung</b>						
<b>Aktivitäten</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in den Markt</li> <li>• Durchführung der Werbe-, Vertriebs- &amp; Salesmaßnahmen</li> </ul>						
<b>5. Monitoring und Evaluierung</b>						
<b>Aktivitäten</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring der Sales- &amp; Marketingkampagnen</li> <li>• Evaluierung der Markteinführung anhand von kurz- und langfristigen Erfolgskennzahlen <b>Wo werden diese entwickelt?</b></li> </ul>						

## Experteninterview Nr.4 – Kirin Basra

**Datum:** 26.09.2016

**Expertin:** Kirin Basra – R&D bei Mattson Co (Kalifornien, USA)

Übersetzt aus dem Englischen

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Wir sind eine Produktentwicklungsfirma. Wir arbeiten mit Startup-Klienten zusammen, die wir mit R&D zu ihren Produkten unterstützen. Das geht von der Konzeptentwicklung bis zum Scale-Up. Sie kommen mit ihrer Idee zu uns und wir arbeiten an ihrem Produkt. Sei das jetzt ein Getränk, ein fermentiertes Lebensmittel, Fleisch, was auch immer wir gefragt werden, machen wir. Wir testen teilweise die technische Machbarkeit bereits zu Beginn. Wir machen die Produktentwicklung. Wir denken darüber nach, wie der Entwicklungsprozess für das Produkt aussehen wird. Wir machen es stabil fürs Regal, je nachdem welche Vorgaben der Kunde hat. Dann werden wir einen Produzenten identifizieren, es auf Produktionslevel vergrößern (Scale-Up) und die Rezeptur, wenn nötig, anpassen. Meine Aufgabe ist es, diesen gesamten Prozess zu begleiten.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- In etwa 55.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Unser Unternehmen entwickelt Produkte. Start-ups haben üblicherweise keine Forschung und Entwicklung. Wir übernehmen das für sie. Aber wir arbeiten auch mit größeren Unternehmen, wie Pepsi Co, General Mills. Sie kommen zu uns, wenn sie zusätzliche Hilfe brauchen.
- Sie kommen mit Vorgaben zu uns. Sie sagen zum Beispiel, wir wollen ein haltbares Produkt machen, das zum Beispiel viel Protein enthält. Sie sagen uns, was ihre Ernährungsziele sind, wie das Geschmacksprofil aussehen soll, wie lange das Produkt haltbar sein soll. Wir kümmern uns dann um die Zutaten, machen alle Stabilitätsstudien, um sicherzugehen, dass das was wir entwerfen auch stabil ist. In vielen Fällen kann es technische Herausforderungen geben. Wir entscheiden dann welche Prozesse angewendet werden sollen und ob das Produkt gekühlt oder im Regal gelagert wird. Wir helfen ihnen auch, sich für eine Verpackung zu entscheiden. Im Laufe des Projekts stehen wir ständig in Kontakt mit unseren Klienten. Wenn sie dann mit dem Produkt zufrieden sind, das wir entwickelt haben, suchen wir einen Co-Verpacker bzw. einen Produktionspartner für sie. Wir helfen dann auch dabei das Produkt in die Produktionslinie des Produzenten einzugliedern. Dann ist das Produkt bereit, um in den Markt eingeführt zu werden. Unsere Arbeit geschieht nur für unsere Klienten. Keines der Produkte trägt unseren Markennamen.
- Den Markteintritt selbst übernehmen dann meist die Marketingabteilungen.

### **Besonderheiten Getränkemarkt**

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Der Getränkemarkt ist riesig. Es gibt eine große Vielfalt. Es gibt Soda und eine ganze Industrie dahinter. Momentan kommen sehr viele fermentierte Getränke in den Markt. Zum Beispiel Kombucha ist eine große Sache hier in den USA. Dann gibt es die proteinreiche Getränkekategorie, die den US-Markt wirklich ziemlich aufgerüttelt hat. Das können proteinreiche Milchgetränke sein, oder auch vegane Produkte. Wir haben eine neue Konsumentengruppe in den USA identifiziert, die wir „Flexitarier“ nennen. Sie konsumieren Milchprodukte, aber entscheiden sich für vegane Produkte, wenn sie denken, dass das nachhaltiger ist. Daher gibt es eine große Anzahl an veganen proteinreichen Getränken. Das war und ist ein interessanter Wachstumsmarkt. Es gibt auch viele Alternativen für Milchprodukte. Zum Beispiel Milch auf pflanzlicher Basis.
- Zusätzlich zu den unterschiedlichen Produktkategorien gibt es unterschiedliche Technologien, die über das Endprofil des Produkts entscheiden. Zum Beispiel darüber, ob das Produkt gekühlt gelagert werden muss, oder auch bei Raumtemperatur haltbar ist.

### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Wenn jemand mit einer Idee zu uns kommt, identifizieren wir mit ihm, welche Ernährungsziele damit verfolgt werden, wer seine Zielgruppe ist, damit wir grundlegende Konsumentenforschung machen können, während wir das organoleptische Profil erstellen. Wir treten mit der Zielgruppe in Kontakt, um sicherzustellen, dass das Produkt die Ziele erreichen kann. Man entscheidet an welchen Geschmacksprofilen gearbeitet werden soll und wir arbeiten daran im Labor. Wir identifizieren alle Zutaten, die wir dafür brauchen und gehen sicher, dass wir industrielle Zutaten für die Entwicklung verwenden. Wir achten dabei auch auf das Gefühl im Mund und die Haltbarkeit. Daraus entwickeln wir dann einen Prototyp, den wir dann unseren Kunden zeigen. Sie sagen uns, ob der Prototyp dem entspricht, was sie sich vorgestellt haben. Zugleich müssen wir auch eine Kostenanalyse durchführen. Dabei geht es vor allem um die Lieferkette der Zutaten und ob das Produkt auch aus Beschaffungssicht umsetzbar ist. Wir machen eine Technologierecherche, um zu entscheiden, welchen Prozess wir anwenden wollen, um das Produkt keimfrei zu machen. Damit hängt auch die Entscheidung, welche Verpackung man für das Getränk wählt, zusammen. Wenn die Rezeptur abgeschlossen ist, identifizieren wir einen Herstellerpartner für unsere Klienten. Sobald wir den passenden Partner gefunden haben, gehen wir zu deren Produktionsstätte und richten die Produktion des neuen Produkts auf ihren Produktionslinien ein, denn bis dahin haben wir das Produkt nur im Labor entwickelt. Wenn man das Produkt in die Fabrik bringt, gibt es meist viele Dinge, die am Produkt noch geändert werden müssen. Wir optimieren die Rezeptur bis alle zufrieden sind. Wenn das getan ist, übernehmen üblicherweise wieder unsere Kunden. Die haben normalerweise in der Zwischenzeit die ganze Kreativarbeit an der Verpackung und grafische Darstellung erledigt. Das kommt in der Produktion alles zusammen.

- Wir arbeiten Hand in Hand mit den Marketingfachleuten um sicherzugehen, dass das Produkt, das wir entwickeln auch ihren Zielsetzungen entspricht. Rund um den Markteintritt sprechen sie mit verschiedenen Händlern und versuchen ihnen das Produkt zu verkaufen. Sie zeigen es ihnen auf Sales Meetings, um Platz in den Regalen zu bekommen. Viele dieser Verhandlungen werden vor der ersten größeren Produktion abgehalten. Oft wird auf Messen Werbung gemacht. In letzter Zeit ist mir aufgefallen, dass auch Social Media oft als gratis Werbung verwendet werden. Egal ob Facebook, Twitter oder Instagram, das ist ein gutes Marketing Tool.

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen? Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Ich denke die erste Phase ist Konzeptentwicklung. Das ist die Phase, in der die Idee zu dem Produkt weiterentwickelt wird. Während der Konzeptentwicklung wird man zum Beispiel sagen, das ist mein Produkt, das will ich damit liefern, das ist meine Zielgruppe. Manchmal wird man Konsumentenforschung betreiben, um das Konzept zu konkretisieren. Wenn das Konzept feststeht, wird man das Produkt im Labor entwickeln. Wenn die Produktentwicklung abgeschlossen ist, vergrößert man es auf Produktionslevel (Scale-Up). Während dieses Prozesses macht man auch Haltbarkeits- und Stabilitätstests. Man möchte verstehen, wie sich das Produkt im Laufe der Haltbarkeitsdauer verändert. Dann kann man daran arbeiten Risiken wie Stabilitätsprobleme zu vermindern. Das kann den Geschmack, die Konsistenz und so weiter betreffen. Zusammenfassend würde ich sagen sind die Phasen Konzeptentwicklung, Produktentwicklung, Stabilitätsverbesserung und dann Scale-Up.
- Während der Produktentwicklung gehen unsere Kunden zu den Händlern, sobald sie einen Prototyp haben, den sie ihnen zeigen können. Manchmal machen sie das schon bevor wir überhaupt einen Produktionspartner gefunden haben. Sie präsentieren das Konzept, zeigen den Prototyp her und lassen den Einzelhändler wissen, dass wir noch in einer frühen Entwicklungsphase stecken. Sie machen das so früh wie möglich.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig? Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Zutaten. Es kommt öfter vor, dass es einen Engpass bei irgendeiner Zutat gibt. Das war ein Problem in vielen Fällen.
- Es kann Einschränkungen bei der Produktion geben, wenn das Produkt sich in der Produktion nicht so verhält, wie erwartet, was zu einer Neuformulierung der Rezeptur führt. Dadurch verzögert sich der Zeitplan.
- Stabilitätsprobleme. Das Produkt fällt bei den Haltbarkeitstests durch. Dann muss man auch wieder zurück an den Start und die Rezeptur neuformulieren. Man muss herausfinden, was zum Beispiel die Auftrennung der Bestandteile verursacht hat, oder warum sich der Geschmack verschlechtert hat.

- Die größte Hürde sind immer die Zutaten und dann die Umsetzung auf Produktionslevel und dann die Sicherstellung, dass sich das Produkt im Laufe der Haltbarkeit nicht verändert. Man muss bedenken, in unserem Labor machen wir eine Charge von einer Gallone. In der Fabrik umfasst eine Charge 3000 Gallonen. Man muss sich Gedanken über diese Unterschiede machen. Wir kochen etwas auf dem Herd, in der Fabrik passiert das wahrscheinlich in einem großen Kessel. Die Zutaten könnten stellenweise viel höheren Temperaturen ausgesetzt sein. Es geht um die Feinabstimmung. Manchmal kann das zu Verzögerungen führen.
- Wenn wir mit unseren Klienten sprechen, versuchen wir immer konservativ zu sein. Wir sagen, wir wollen zwei bis drei Testläufe machen, bevor das Produkt auf den Markt kommt, damit wir sehen, ob sich das Produkt durch die Umlegung vom Labor auf die Produktion verändert.
- Bei Engpässen von Zutaten versucht man einen Ersatz zu finden. Es ist immer gut mehrere Lieferanten für dieselbe Zutat zu haben. Es gibt auch Fälle, wo es nur einen Lieferanten gibt. Wir hatten so einen Fall, wo sich das Projekt dann um sechs Monate verzögert hat. Es ging um eine spezielle Kokosnusssorte. Ein großes Unternehmen hatte die gesamte weltweite Produktion aufgekauft. Es war jedoch so eine erstklassige Zutat, dass wir tatsächlich abgewartet haben, bis es wieder eine Ernte gab. Danach haben wir Verträge mit einigen Kokosnussbauern auf den Philippinen abgeschlossen. Man geht raus und sucht nach jemandem, der das Produkt machen kann und dann macht man Verträge mit ihnen. Man sagt, welche Mengen man kaufen möchte und dann beginnt man dafür zu bieten. Diese Szenarien kommen vor.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?

- Es gibt so viele Faktoren. Auf der R&D Seite ist es besonders wichtig, dass man die Haltbarkeitstests durchgeführt hat. Dabei testet man das Produkt bei drei verschiedenen Bedingungen. Man kann das Produkt bei beschleunigten Bedingungen testen, damit man verstehen kann, wie das Produkt bei beschleunigter Rate abschneidet. Die Haltbarkeitstests sind sehr kritisch, weil sie einem sagen, ob man noch einmal zurückgehen und die Rezeptur neu formulieren muss. Das sollte man auf jeden Fall immer machen.
- Es ist auch wichtig, dass man Konsumentenforschung gemacht hat, um sicherzugehen, dass die Konsumenten das Produkt kaufen und auch wiederkaufen werden. Das ist normalerweise ein entscheidender Faktor.
- Eine andere Sache, die vor allem viele Start-ups betrifft, ist, dass sie ihre Konsumentenforschung mit einem Produkt machen, das im Labor oder einer Pilotanlage gemacht wurde. Wenn sie dann in den Markt gehen, hat sich das Produkt verändert und es erfüllt nicht dieselben Erwartungen.
- Margen sind auch ein wichtiger Aspekt. Ich will nicht zu sehr auf die Finanzen eingehen, aber es ist wichtig zu wissen, wie der Gewinn auf lange Sicht aussehen wird und ob es überhaupt ein rentables Geschäft ist.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten

Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, ob Faktoren fehlen. Wenn Sie möchten, können Sie das Modell auch in Ruhe alleine ansehen und mir später Ihre Rückmeldung geben...

- Sieht soweit gut aus. Mir fällt jetzt nichts ein, dass ich ändern würde.

## Experteninterview Nr.5 – Hannes Thaler

**Datum:** 26.09.2016

**Experte:** Hannes Thaler – Geschäftsführer bei Marcon Vertriebsgesellschaft mbH (Admont, Steiermark, AUT)

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich bin Geschäftsführer und Miteigentümer der Marcon Vertriebsgesellschaft mbH zusammen mit meinem Geschäftspartner.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- 4.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Seit 2005 gibt es die Gesäuse Perle. Ich war an deren Entstehung und Markteinführung beteiligt. Früher hat es praktisch in jedem Ort einen eigenen Limonadenhersteller gegeben. In Admont hat es bereits vor ca. 60 Jahren die Gesäuse Perle gegeben. Das war ein Ein-Mann-Betrieb. Der Besitzer hat das dann in Eigenregie an die Wirte ausgeliefert. Irgendwann ist das jedoch eingestellt worden, weil die großen Limonadenproduzenten zu dominant wurden. Wir haben das Konzept wieder aufgegriffen. Der Vater von meinem Geschäftspartner hat die Gesäuse Perle noch aus seiner Kindheit gekannt und uns auf die Idee gebracht. Wir haben das eine interessante Idee gefunden, haben aber gesagt, dass man das auf die aktuellen Marktgegebenheiten anpassen muss. Wir haben überlegt, was wir uns vorstellen können, dass der Markt haben will. Wir wollten keine Farbstoffe und keine Konservierungsstoffe im Produkt haben. Wir wollten natürliche Aromen und – was uns besonders wichtig war – echten Fruchtsaft verwenden. Die meisten Limonaden waren früher nur aus Wasser, Zucker, Farbstoff und Aroma. Wir wollten auch ein Mehrwegkonzept anwenden und die Früchte sollten in der Region heimisch sein. Das heißt jetzt nicht, dass die Früchte in der Region angebaut werden, aber es sollen keine exotischen Früchte sein. Deshalb haben wir mit einer Himbeerlimonade begonnen. Das war der Klassiker und bei den weiteren Sorten waren wir offen. Dann haben wir uns einen Produktentwickler gesucht, der uns das Produkt nach unseren Vorstellungen zusammenbasteln kann. Da sind wir bei einer Firma in Südtirol dann fündig geworden, die uns das Produkt genau nach unseren Vorstellungen entwickelt haben. Unzählige Verkostungen später sind dann die Favoriten festgestanden. Dann haben wir uns auf die Suche nach einem Gebinde gemacht. Dass es eine Mehrwegglasflasche wird, war klar. Aber wir wollten keine 0815 Glasflasche, sondern eine schöne Glasflasche. Da sind wir bei der Firma Vetropack fündig geworden. Das ist eigentlich der einzige derartige Glashersteller den es in Österreich gibt. Wir haben also eine schöne Flasche gefunden und uns dann auch noch die

Mehrwegkisten dazu machen und gestalten lassen. Um das Produkt an den Mann zu bringen, sind wir mit einem Bus von Wirt zu Wirt gefahren und haben versucht sie als Kunden zu gewinnen.

- Als wir das Konzept überlegt haben, haben wir uns zuerst überlegt, was die Wirte bis dahin so angeboten haben. Da gibt es dann entweder Nektare, wie Pago, Rauch etc. oder bei den Limonaden gibt es das klassische Cola, Fanta, Sprite. Aber es gab eigentlich keine Limonaden, in denen Fruchtsaft enthalten ist und die ohne Farb- und Aromastoffe gemacht wurden. Wir haben uns gedacht, dass das eigentlich fehlt und wir genau das jetzt machen wollen. Wir haben nicht gewusst, ob es auch verlangt wird. Wir haben schon bei den Wirten in der Region ein bisschen nachgefragt, ob sie sich das vorstellen könnten. Die sind eigentlich alle dahintergestanden und haben uns bestärkt. Deshalb haben wir uns dann gesagt, wir wollen das umsetzen.
- Das Produkt ist eher regional. Vor allem im Bezirk Liezen. Das geht bis ins Salzkammergut, Ausseerland, bis nach Wildalpen und in der anderen Richtung bis Eisenerz, Paltental. Schwerpunkt ist halt die Gesäuse-Region. Da haben wir die stärksten Absätze. Ein paar Ausreißer gibt es noch in Wien und Graz. Da haben Sommergäste, die hier Urlaub gemacht haben und das zum Beispiel auf einer Alm getrunken haben, zu ihrem Stammwirt gesagt, dass sie gerne die Gesäuse Perle hätten. Die Wirte haben dann bei uns angefragt, ob sie es bei uns beziehen können.
- Die Gesäuse Perle ist unser regionales Konzept, die wir an lokale Wirte und Einzelhändler verkaufen. Wir vertreiben auch Käferbohnen, Kernöl, Spirituosen, Essige, Öle, die wir an den Handel verkaufen. Wir suchen uns einen Produzenten. Die trifft man auf Lebensmittelmesse, wo die Produzenten sich präsentieren. Man kommt ins Gespräch, nimmt ein Muster mit und geht damit in die Handelszentralen zu den zuständigen Einkäufern und präsentiert es denen. Teilweise arbeiten wir mit Herstellermarken, teilweise stülpen wir unser Markenkonzept darüber. Stekko ist unsere Hausmarke und unter diesem Namen machen wir zum Beispiel Spirituosen.

### **Besonderheiten Getränkemarkt**

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Zum einen ist es ein sehr schnelllebiger Markt, der sehr lebendig ist und in dem es auch immer wieder Innovationen und neue Kreationen gibt. Andererseits lebt er aber auch von den großen alten Marken, die auch ihre Berechtigung am Markt haben und gut vertreten sind.
- Eine Besonderheit im Getränkemarkt ist, dass Trends oft aus der Gastronomie kommen. Das war klassisch beim Hugo so. Da hat ein Barkeeper in Südtirol einen leichten Sommerdrink zusammengemixt. Von Südtirol über Süddeutschland und Tirol ist das dann zu uns in der Gastronomie übergeschwappt. Alle haben einen Hugo verlangt. Das ist dann auch zu den Handelszentralen vorgedrungen und ein Einkäufer ist auf uns zugekommen und hat uns gefragt, ob wir einen fertigen Hugo in der Flasche machen können. Wir haben wieder auf unseren bewährten Lebensmitteltechnologien, der auch schon die Gesäuse Perle für uns gemacht hat, zurückgegriffen und der hat es geschafft einen fertigen Hugo in die Flasche zu bekommen. Damit sind wir dann in den Handel gegangen. Solche Anfragen setzen eine gewisse Geschäftsbeziehung

voraus. Wir haben den Handel schon ein paar Mal gut bedient und sie haben da auf uns als bewährte Partner zurückgegriffen.

- Wie gesagt, das macht den Getränkemarkt aus, dass Trends in der Gastronomie gesetzt werden und man in der Gastronomie viel bewegen kann. Produkte, die in der Gastronomie erfolgreich sind, sind dann auch später im Handel erfolgreich.
- Wenn man direkt in den Handel einsteigen möchte, funktioniert das entweder, weil der Handel ein Preiseinstiegsprodukt sucht. Also ein Produkt, das vom Preisniveau her ganz unten angesiedelt ist. Ein Billigprodukt. Das ist dann immer ein Me-too von einem bestehenden Produkt. Sie wollen einfach einen Abtausch haben. Ein billigeres Produkt, wo sie eine bessere Spanne erzielen können. Oder man schafft es mit viel Geld, indem man sich Listungen kauft und das Produkt mit einem Mediaplan unterstützt. Das heißt, Fernsehwerbung, Plakatwerbung, City Light usw. Wenn man einen entsprechenden Mediaplan vorlegen kann, kann der Einkäufer auch sagen: „Ok, das machen wir. Du zahlst noch so und so viel Listungsgebühren dazu und wir machen den Versuch.“ Dann hat man natürlich das Risiko, dass das Produkt im Regal steht und kein Mensch kauft es. Deshalb ist der übliche Weg über die Gastronomie. Dann kennen es die Leute schon und dann greifen sie auch im Regal leichter zu. Wenn man direkt in den Handel geht, braucht man außerdem ein riesiges Budget.

### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Man hat einmal eine Idee. Dann muss man sich einen Produzenten suchen. Also ich muss jemanden finden, der in der Lage ist, das Produkt zu erzeugen. Dann muss das Produkt lebensmittelrechtlich geprüft werden. Da gibt es in Österreich zum Beispiel die AGES, die die Produkte, die die Lebensmittelinspektoren aus dem Regal nehmen, überprüfen. Das Produkt wird chemisch analysiert. Dann wird ein Verkehrsfähigkeitsgutachten erstellt, damit es auch den Kennzeichnungsvorschriften entspricht.
- Es gibt die EU Lebensmittelverordnung. Man muss die Etiketten prüfen lassen. Da gibt es auch zig Auflagen wie so ein Produkt auszusehen hat. Es macht auch einen Unterschied, ob das Produkt für die Gastronomie oder den Einzelhandel bestimmt ist. Der Wirt schenkt das Getränk üblicherweise aus und der Kunde bekommt die Verpackung gar nicht zu Gesicht. Er erfährt die Inhaltsstoffe dann auf Nachfrage. Zum Beispiel, ob irgendwelche Allergene drinnen sind. Beim Handel muss alles für den Kunden am Etikett ersichtlich sein. Bei der Gastronomie sind die Etiketten nicht so wichtig. Im Handel wird eigentlich viel über die Verpackung verkauft. Bei einem Wirt kann man eine 0815 Schnapsflasche haben und die Etiketten sind auch egal, wenn der Schnaps gut ist. Im Handel funktioniert das nicht.
- Dann muss man ein fertiges Konzept haben und damit zum Handel gehen und das dort präsentieren. Es ist allerdings gar nicht so einfach dort einmal einen Termin zu bekommen, wenn man bedenkt, wie viele bei so einem Einkäufer anklopfen. Da muss man dann auch etwas vorweisen können. Also erste Erfolge, wenn man das Produkt zum Beispiel schon regional verkauft hat. Dann weiß der Einkäufer, dass das Produkt funktioniert. Es ist auch gut schon einen

Marketingplan zu haben. Das ist natürlich immer sehr budgetabhängig. Aber in einschlägigen Zeitschriften wie Regal oder Handelszeitung einmal ein Inserat geschaltet zu haben, oder eine Neuproduktvorstellung gemacht zu haben, hilft da oft.

- Etwas anders läuft es, wenn man schon bestehende Produkte in Österreich einführt, wie wir es zum Beispiel mit Somersby Cider gemacht haben. Das war schon eine bestehende Marke von der Firma Carlsberg – ein weltweit tätiger Konzern aus Dänemark. Sie verkaufen ihren Somersby Cider fast weltweit und Österreich war bis vor ein paar Jahren noch ein weißer Fleck auf der Cider-Landkarte. Da hat man dann natürlich einen großen Konzern und ein entsprechendes Budget im Hintergrund. Da tut man sich beim Argumentieren leichter. Rund um Österreich verkauft sich das auch schon gut, warum sollte es in Österreich nicht auch funktionieren? Wir haben damit einen riesigen Stein ins Rollen gebracht. Vor ein paar Jahren hat in Österreich noch keiner Cider gekannt und inzwischen ist auch die Brauunion mit ihrem Strongbow Cider auf den Markt gekommen. In der Gastronomie kommt man inzwischen kaum an dem Strongbow Cider vorbei, ohne dass man irgendwo die Aufsteller dafür sieht. Und wenn man jetzt in die Supermarktregale schaut, hat man da schon vier, fünf Cider-Produkte stehen. Wie wir Somersby eingeführt haben, haben wir das parallel in Gastronomie und Handel gemacht. Wir haben zwar eine klassische Vertriebsstruktur und unsere Kunden sind in diesem Fall in erster Linie der Handel, aber wir haben das auch über die Gastronomie spielen müssen. Dafür hatten wir Partnerunternehmen, die in der Gastronomie vor Ort unterwegs sind und das Ganze auch dementsprechend unterstützen.
- Wenn der Einkäufer dem Produkt gegenüber positiv gestimmt ist, ist der nächste Schritt, dass man sich auf Konditionen einigt, also Preisverhandlungen führt. Es ist üblich, dass Listungsgelder bezahlt werden. Der Handel sagt: „Wenn ich dir das Produkt in tausend Billa-Filialen stelle, dann hast du dementsprechend einen Umsatz. Das musst du mir vergüten. Ich mache dafür eine Flugblatteinschaltung.“ Und dann kommt die erste Bestellung. Das wird dann an die Zentrallager der Kunden ausgeliefert und der verteilt das dann an die Filialen. Dann steht das Produkt einmal im Regal. Der Kunde macht dann noch eine Flugblattwerbung dafür und dann muss eigentlich nur noch der Konsument ins Regal greifen und das Produkt rausnehmen. Wenn das nicht wunschgemäß läuft, muss man das Budget erhöhen und eine zweite Flugblatteinschaltung machen, bzw. mit dem Preis runtergehen oder das Ganze mit klassischer Werbung, sprich Fernsehen, Printmedien etc. unterstützen. Verkostungen usw. machen. Die Hebel ansetzen wo es notwendig ist.
- Wie man abschätzt wie viel am Anfang produziert werden muss: Wenn man das Glück hat gleich einen großen Kunden, wie REWE oder Spar zu haben, dann lässt sich das relativ einfach ausrechnen. Wie viele Filialen hat der Kunde? In jede Filiale kommt ein Karton mit dem Produkt und das mit den enthaltenen Flaschen multipliziert ist die Bestellmenge. Wenn man keinen so großen Kunden hat, muss man mit kleinen Produktionsmengen arbeiten. Wenn das ein bestehendes Produkt ist, wie Somersby, das eigentlich überall verfügbar ist, dann ist es kein Problem, wenn man kleine Mengen bestellt. Wenn man aber erst eine Produktion anwerfen muss, dann wird es schwierig, weil kleine Stückzahlen heißen auch hohe Kosten und dann wird es teuer. Dann kommt es auch darauf an ob man ein Mindesthaltbarkeitsdatum auf dem Produkt hat. Bei den Spirituosen hat man kein MHD drauf, da ist es kein Problem. Das wird in fünf Jahren auch

nicht kaputt. Wenn das ein Fruchtsaft ist, ist er nach einem Jahr abgelaufen und man kann ihn nicht mehr verkaufen.

- Wenn das Produkt im Handel nicht funktioniert, wird der Handel zu mir kommen und sagen: „Du hast mir da ein Produkt verkauft, das nicht funktioniert. Lass dir etwas einfallen!“ Dann kann man entweder Produkte zurücknehmen oder man stützt es mit dem Preis. Man macht zum Beispiel eine Aktion 1+1 gratis und ich vergüte das dem Handel. Und man unterstützt es mit Werbung, Verkostungen etc.
- In der Regel dauert die Einführungsphase ein halbes Jahr. Man bringt ein neues Produkt, stellt es dem Handel vor, macht Verkostungen. Parallel dazu bearbeitet man die Gastronomie, versucht dort Listungen zu bekommen, unterstützt es medial mit Werbekampagnen, hat dann die ersten Erfolge. Nach einem halben Jahr sollte es halbwegs etabliert sein.

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen? Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Das erste ist einmal die Ideenfindung. Also mal ein Brainstorming machen. Welche Ideen haben wir? Was verlangt der Kunde? Was ist momentan trendig in der Gastronomie? Wenn man ein fertiges Produkt will, schaut man, ob es irgendwelche Barkeeper gibt, die in sind, die neue In-Getränke mixen. Man kann sich da etwas anschauen, in welche Richtung der Trend geht. Heuer im Sommer war zum Beispiel Ingwer ein Trend bei den Getränken. Minze ist schon länger ein Trend, ein bisschen auch Melisse, Gurke. Das sind so die Geschmacksrichtungen, die momentan in sind.
- Dann kommt die Laborversuchsphase. Womit schmeckt das Ganze? Womit kann man das abmischen, damit es stimmig ist? Es gibt Verkostungen, bis man sich für ein oder zwei Geschmacksrichtungen entschieden hat.
- Dann beauftragt man die Werbeabteilung damit, schöne Etiketten, schöne Flaschen, eine schöne Ausstattung zu machen.
- Wenn man dann das fertige Produkt hat, kann man es zum ersten Mal dem Kunden zeigen, bzw. auch Werbung dafür machen.
- Die nächste Phase ist dann versuchen Listungen zu bekommen und dann geht es in den aktiven Verkauf. Dabei wird das Produkt im Handel mit Aktionen, Platzierungen, Zweitplatzierungen unterstützt. In der Gastronomie kann man es mit Sonderangeboten wie 5+1 gratis stützen. Dann sollte das Ganze laufen.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig?

- Es passiert zum Beispiel kurioserweise immer wieder, dass der Mitbewerber eine ziemlich ähnliche Idee hat. Dann kommt man mit ziemlich gleichen Produkten blöderweise dann auch noch ziemlich zeitgleich auf den Markt. Die arbeiten auch nach demselben Schema. Sie schauen, was der Trend am Markt ist, gehen dann einmal ins Labor und schauen, was funktioniert. Im Handel gibt es jedoch auch keine Gummiregale. Wenn zwei kommen, wird meistens nur einer das Rennen machen. Bzw.

muss er irgendein anderes Produkt dafür rausnehmen. Die Regale bleiben immer gleich groß und man kommt ständig mit neuen Produkten. Da muss sich der im Handel entscheiden, welches Produkt er jetzt austauscht, welches Produkt nicht mehr so gut funktioniert. Wer das Rennen macht, hängt vom Preis, der Qualität und von der persönlichen Beziehung ab. Dann gibt es noch intern die Verkostungen. Wenn man dem Handel ein Produkt gibt, setzen sie sich am runden Tisch zusammen, machen Blindverkostungen und schauen, welches Produkt dabei am besten abschneidet. Das fließt natürlich auch mit in die Entscheidung ein.

- Dann gibt es auch immer wieder unvorhergesehene Ereignisse. Zum Beispiel entspricht ein Etikett nicht der EU-Verordnung. Irgendjemand kommt auf die Idee Somersby dürfte nach dem österreichischen Weingesetz kein Cider sein, obwohl es in der ganzen EU funktioniert. Dann hat man plötzlich einen Lieferstopp, weil der Handel auf die Bremse steigt und sagt: „Klärt das bitte vorher ab. Wir dürfen nichts mehr bestellen.“ Das geht dann, bis das Landwirtschaftsministerium bestätigt, dass das doch in Ordnung ist. Das ist natürlich blöd, wenn so etwas mitten in der Saison passiert.
- Bei den Etiketten hatten wir Probleme, weil das Wort „Zutaten“ nicht richtig geschrieben war, bzw. stattdessen „Inhalt“ draufstand. Das entspricht nicht der Lebensmittelkennzeichnungsverordnung. Da wird dann gleich ein Strafverfahren eingeleitet. Aber das sind halt die Spielregeln und innerhalb der muss man sich bewegen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind also ein großer Brocken.
- Was bei großen Unternehmen passieren kann... Ich arbeite auch für die Firma Kattus. Die stellen Kattus Sekt her und vertreiben auch andere Produkte, wie zum Beispiel das Corona Bier. Corona wird in Mexiko gebraut in der Modelo Brauerei. Das war ein Familienunternehmen, das dann an Anheuser-Busch InBev, also die zweitgrößte Brauereigenossenschaft der Welt verkauft wurde. Die hatten natürlich eine riesige Vertriebsstruktur in Nordamerika und für Corona hat sich dadurch der Markt ganz anders erschlossen. Dann sind plötzlich die ganzen Produktionsmengen nach Nordamerika gegangen und für Europa war nichts mehr übrig. Corona hat schon vor der Übernahme zig Millionen Flaschen nach Europa verkauft. Nach der Übernahme hat Nordamerika auf einmal so viel nachgefragt, dass sie alles dorthin geschickt haben und Europa war zwei Monate lang ohne Corona. Da tut man sich natürlich auch schwer. Man macht mit dem Handel Aktionen und Flugblattwerbung aus und dann ist keine Ware verfügbar. Das sind so unvorhergesehene Sachen.
- So etwas kann auch bei einem neuen Produkt passieren, wenn der Produzent zum Beispiel nicht rechtzeitig die Rohstoffe bekommt und die Produktion nicht gestartet werden kann. Oder, wenn ein Verschluss nicht richtig dichtet, oder irgendwo eine Flasche explodiert, wird auch gleich die ganze Produktion eingestellt. Das führt zu Verzögerungen. Oder die Etiketten lösen sich ab. Dann wird alles zurückgeschickt. Da gibt es viele unvorhergesehene Faktoren.

Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Man versucht natürlich alles im Vorhinein abzuklären, wo es irgendwelche Probleme geben könnte und man versucht so etwas von Anfang an zu vermeiden. Aber es gibt einfach gewisse Dinge, bei denen man keine Möglichkeit hat. Da muss man dann improvisieren und an allen Schrauben drehen, damit es irgendwie funktioniert.

- Vor kurzem ist es uns bei einer Spirituose passiert, dass schon ein Flugblatt geschaltet wurde und der Grafiker eine falsche Datei für die Etiketten an die Druckerei gesendet hat. Deshalb sind dann falsche Volumprozent draufgestanden. Da werden dann zigtausend Etiketten gedruckt, die alle falsch sind. Man muss dann auf die Schnelle eine Druckerei finden, die in einer Nachtschicht noch Etiketten druckt, damit man den Auftrag noch rechtzeitig ausliefern kann, sodass die Produkte schon im Regal stehen, wenn der Konsument das Flugblatt im Postkasten findet.
- Ein anderes Beispiel: Man kauft einen Wein ein und die Probe von dem Wein war in Ordnung, doch dann kommt der Tankwagen und der Wein ist schlecht. Dann muss man schnell schauen, dass man irgendwo einen anderen Wein herbekommt. Den ersten Wein kann man versuchen anderweitig zu verwerten oder man leert ihn weg. Da entstehen dann natürlich zusätzliche Kosten. In solchen Situationen muss man zaubern und dafür ist es wichtig, dass man ein gutes Netzwerk und gute Kontakte hat, die man dann bedienen kann. Man versucht das irgendwie hinzubekommen, sodass man so wenig Geld wie möglich dabei verliert.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?

- Das Getränk muss von den Konsumenten angenommen werden. Mittlerweile ist es ja so, wenn man sich die Supermärkte anschaut, gibt es ein eigenes Regal mit den sogenannten Urban-Drinks. Die sind auf Tee-Basis auf Algen-Basis etc. und haben alle möglichen Wirkungen, wie beruhigend, anregend usw. Auf diesen Zug versuchen viele aufzuspringen. Da ist es so, dass sich der Markt schnell dreht. Die Kunden suchen immer nach Innovationen. Was können wir ihnen bieten? Oft ist es aber so, dass die Produkte nach kurzer Zeit wieder verschwinden. Es ist eine schnelle Drehung drinnen. Wir bemerken das auch bei unserem Hugo. Der ist jetzt glaube ich fünf Jahre am Markt. Das Hoch ist schon überschritten. Es geht jetzt abwärts und man versucht halt das so lange, wie es irgendwie geht, am Leben zu erhalten, mit Aktionen und sonstigen Anreizen. Aber der Produktlebenszyklus nähert sich dem Ende. Der Hugo wird dann irgendwann keine Berechtigung mehr haben. Da wird etwas Neues kommen und das wird den Hugo dann verdrängen. Wir hoffen natürlich, dass wir da dabei sind und den Trend rechtzeitig erkennen. Auf Dauer erfolgreich zu sein, schaffen nur die guten alten Marken. Coca-Cola, Red Bull. Die haben ihre Berechtigung am Markt. Die Neuen – das sind immer nur so Trends, die wieder gehen.
- Die Langjährigen sind meistens in Konzernhand und die haben natürlich auch eine gewisse Marktmacht. Sie unterstützen das intensiv mit Werbung und haben auch die Akzeptanz bei den Konsumenten. Cola kennt jeder seit seiner Kindheit. Das ist ein gelernter Geschmack, das ist die gelernte Marke. Die wird immer funktionieren. Es ist halt nicht so einfach, so eine Marke aufzubauen. Red Bull ist ein sehr gutes Beispiel. Der (Dietrich Mateschitz) hat das geschafft. Auch mit einem gewaltigen Marketingbudget. Ich glaube 30 Prozent des Umsatzes gehen ins Marketing. Bei anderen Unternehmen ist man da normalerweise im einstelligen Prozentbereich. Er hat das geschafft. Anderen ist das halt nicht so gut gelungen. Er hat vieles richtiggemacht und das auch zur richtigen Zeit.
- Uns fällt auf, dass es immer schnelllebig wird, bis auf einige wenige, die es schon lange gibt. Da funktioniert es. Deshalb ist es gut, wenn man in der Schublade ein zweites und drittes

Produktkonzept hat, das man bei Bedarf gleich nachschieben kann. Wenn man sich der Utopie hingibt, dass man mit einem Produkt auf Dauer erfolgreich sein wird und davon leben kann, das funktioniert in den seltensten Fällen. Wenn das eine Produkt gerade sehr gut funktioniert, sollte man sich schon Gedanken machen, was man als nächstes bringt. Es ist wichtig, die Trends rechtzeitig zu erkennen. Dafür bedarf es ständiger Marktbeobachtungen.

- Mit der Gesäuse Perle haben wir es geschafft, dass wir mittlerweile schon elf Jahre am Markt sind, allerdings nur regional. Wir haben das zwar dem Handel vorgestellt und auch überregional einmal Listungen bekommen, aber dort kennt das Produkt niemand und dann kauft es auch keiner. In der Region sind wir mittlerweile eine Marke und haben unsere Berechtigung, aber über die Region hinaus gelingt uns das nicht. Das war aber auch von Anfang an klar. Mit dem Namen Gesäuse Perle schränkt man sich ein. Außerhalb der Region kennen das wenige. Wir wollten das aber auch gar nicht anders haben. Mit einem Mehrwegkonzept funktioniert ja auch gar nicht anders. Da muss man selbst hinfahren, die Kisten hinbringen, die leeren Kisten wieder mitnehmen und dann zum Abfüller bringen. Je größer der Radius wird, desto schwieriger wird das. Man braucht mehr Leute, mehr Fahrzeuge, ein größeres Lager... Deshalb bleiben wir mit der Gesäuse Perle nur regional. Da funktioniert es auch ganz gut. Da ist auch noch kein anderer gekommen, der gesagt hätte, ich habe jetzt etwas Besseres, ich verdränge die Gesäuse Perle vom Markt.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, ob Faktoren fehlen. Wenn Sie möchten, können Sie das Modell auch in Ruhe alleine ansehen und mir später Ihre Rückmeldung geben...

- Also was ich zuvor schon gesagt habe, ist, dass bei den Getränken die Gastronomie als Vertriebskanal besonders wichtig ist. Bei einem Snackartikel oder so etwas Ähnlichem kann man die Gastronomie vernachlässigen, bei Getränken nicht.
- Ich würde da jetzt nichts finden, das nicht wichtig ist. Es hängt halt auch vom Produkt ab. Auch Getränk ist nicht gleich Getränk. Wenn ich zum Beispiel eine hochwertige Spirituose habe, wo die Flasche 50, 60, 70 Euro kostet, dann bin ich im Handel schon einmal falsch. Zumindest im Diskont bin ich auf jeden Fall falsch. Im Verbrauchermarkt habe ich eventuelle eine Berechtigung. Am besten gehe ich in die Spitzengastronomie, in die Bars etc. Gewisse Gastronomen und Cash-and-carry-Märkte wollen nur Produkte haben, die es im Handel nicht gibt. Das heißt, die wollen sich absetzen und sagen: „Wir verkaufen das rein an unsere Gastronomen. Der Gastronom soll ein Produkt haben, das es im Handel nicht gibt. Er soll sich dadurch abheben können.“ Dadurch vermeidet man auch preisliche Differenzen, wenn der Handel eine Aktion macht und ein Produkt verschleudert, beschweren sich meistens die Gastronomen, wie das so billig sein kann, weil sie bei ihrem Lieferanten deutlich mehr bezahlen. Deshalb gibt es bei den Getränken viele Produkte, die es im Handel gar nicht gibt, sondern rein nur in der Gastronomie. Es ist also nicht immer je mehr Vertriebskanäle desto besser.

- Wir verkaufen zum Beispiel über Kattus einen guten Gin von einem Schnapsbrenner in Oberösterreich. Dieser will gar nicht in den Handel. Er bekommt laufend Anfragen vom Handel, weil die Einkäufer auch darauf achten, was in der Gastronomie Trend ist und dort gut läuft. Sie wollen so ein Produkt dann auch bei sich im Regal stehen haben. Der Schnapsbrenner tut das jedoch nicht, weil er sonst einen Konflikt mit seinen Gastronomen befürchtet und sich den Preis nicht ruinieren möchte. Er verkauft lieber weniger Stück und die Leute stehen hinter ihm. Die Qualität steht bei ihm im Vordergrund. Die Qualität soll ihren Preis haben und nicht verschleudert werden. Man kann mit dem Handel viel erreichen, man kann sich damit aber auch viel vernichten.
- Gerade im Getränkebereich ist es wichtig sich zu überlegen, ob man nur in den Handel, nur in die Gastronomie oder beides will. Wenn man beides bearbeitet, muss man auch darauf achten, dass es keine preislichen Differenzen gibt.

## Experteninterview Nr.6 – Agnes Fogt

**Datum:** 29.09.2016

**Expertin:** Agnes Fogt – PR bei Makava (Graz, Steiermark, AUT)

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich bin seit sechs Jahren für die Kommunikation von Makava verantwortlich. Ich habe die Jungs (die beiden Geschäftsführer) kennengelernt, weil ich den ersten Zeitungsartikel geschrieben habe, der über Makava erschienen ist. Als ich sie dann später bei einem Filmdreh wiedergetroffen habe, habe ich sie gefragt, was sie so im Kommunikationsbereich machen. Da das nicht sehr viel war, habe ich gleich darauf bei ihnen angefangen. Ein paar Jahre habe ich sie als freie Agentur betreut und vor einiger Zeit ist es sich dann mit einer fixen Anstellung ausgegangen. Ich war eigentlich schon ziemlich früh dabei. Ich war die Vierte im Team.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- 13.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Bei uns war der Fokus zuerst lange Zeit auf dem Produkt (Eistee) und nicht darauf das Produkt überall reinzubringen. Es ist lange darum gegangen das Produkt einmal trinkbar zu machen. Maté Tee ist relativ bitter und das war wirklich ein langer Prozess, bis das Produkt so war, wie es jetzt ist. Während Makava schon verkauft wurde, haben sich das Label und die Rezeptur noch x-Mal geändert. Jede Abfüllung war quasi eine Special Edition. Seit 2012 haben sich das Rezept und das Label nicht mehr geändert, weil da dann auch der Einzelhandel mit dabei war. Am Anfang, wenn das noch so ein Underground-Ding ist, kann man sich das vielleicht noch erlauben. Jedes Marketingbuch würde uns wahrscheinlich erschlagen, wenn wir einfach so das Label von einem Pilz auf eine Sonne ändern. Weil bei uns keiner dabei ist, der schon Erfahrung in der Getränkeindustrie hatte, war das ein sehr langsamer Lernprozess. Wir sind da wirklich mit der Firma und dem Produkt mitgewachsen vom Wissenstand her. Wir haben am Anfang wirklich nichts gewusst.
- Das war dann auch bei der Markteinführung so eine Sache. Das erste Lokal das Makava ausgeschenkt hat, war der Kulturkeller in Leoben. In Graz war das erste Lokal das Parkhaus. Wir haben da auch noch keine Logistik oder Vertriebspartner gehabt. Nichts. Das war dann wirklich so, dass wir die Kisten vom Büro zum Parkhaus getragen haben, weil wir nicht zufahren durften. Dann sind es nach und nach immer mehr Lokale geworden. Was uns in Graz sehr viel gebracht hat, war die Postgarage, weil das unser erster Club war. Elevate war ziemlich gleichzeitig mit uns. Da haben wir dann auch eine Elevate Special Edition gemacht, bei der sich dann keiner mehr ausgekannt hat, weil Elevate größer draufstand, als Makava. Das war dann auch so die Zeit, wo wir unseren

ersten Getränkehändler bekommen haben. Das war ein eher kleinerer Händler, der in Graz und Umgebung liefert. Der hat das dann für Graz einmal übernommen und war lange Zeit auch der einzige Getränkehändler, der uns im Programm gehabt hat. Dass dieser Händler uns aufgenommen hat, war auch eher Zufall. Wir haben ihn getroffen und waren erst einmal überrascht, dass es sowas wie Getränkehändler gibt und er das für uns machen würde. Wir haben wirklich überhaupt keine Ahnung gehabt. Wir waren aber auch kein typisches Start-up, in dem Sinn, dass sehr viel fremdes Geld drinnen gesteckt wäre und Investoren dann innerhalb von zwei Jahren jede Menge Cash sehen wollten. Das Unternehmen gehört wirklich uns und deshalb hat es auch ein bisschen länger dauern dürfen. Wir sind da wirklich mit der Herausforderung gewachsen und das Produkt mit uns. Der Wissenstand entspricht immer dem, was wir gerade brauchen. Das hat eigentlich auch gut gepasst, dass das langsam gewachsen ist und wir das auch von der Pike auf gelernt haben. Dadurch kann eigentlich jeder von uns von den Basics her die ganze Firma überschauen. Das ist uns auch wichtig, dass jeder von unseren inzwischen 13 Leuten auch ein bisschen eine Ahnung hat, was in den anderen Abteilungen so läuft. Darauf achten wir bei unseren Teammeetings und unseren Quartalsmeetings, weil auch die Entscheidungen im Team getroffen werden. Dafür muss man einen Überblick über das Gesamtkonstrukt haben.

- Wir haben das dann auch ein bisschen zu unserer Strategie für die Einführung in den anderen Städten gemacht. Wir haben uns gefragt, in welchen Club wir gehen würden und haben den solange belagert, bis sie uns genommen haben. Wir haben festgestellt, dass das ganz gut funktioniert, wenn man einen Club hat, der eine gewisse Größe hat und in dem das Produkt gut funktioniert. Dann beginnen die Leute auch in anderen Lokalen danach zu fragen und dann ist es für uns viel leichter. Der Club fragt dann seinen Getränkehändler und der kommt dann auf uns zu. Es funktioniert natürlich nicht immer so einfach. Man muss dann schon auch aktiv rausgehen und die Leute betreuen. Gerade in neuen Städten muss man sich erst einmal informieren, was es überhaupt so an Gastronomie gibt. Gerade in den ersten Jahren war das unsere Strategie, dass wir in den Städten zuerst in die Gastronomie gehen und das dort aufbauen und dann erst in den Einzelhandel gehen. Wir haben eben nicht das Budget, um zum Beispiel eine große Plakatkampagne in Linz zu machen, weil es uns dort jetzt auch im Supermarkt gibt. Sondern wir haben geschaut, dass die Bekanntheit dann schon da ist, wenn wir in den Einzelhandel gehen, weil man das dann nicht unbedingt braucht.

### **Besonderheiten Getränkemarkt**

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Ich denke, dass es ein Markt ist, wo sich sehr viel bewegt. Gerade auch in den letzten Jahren gibt es sehr viele Kleine, die alternative Produkte machen. Da merkt man auch ganz stark, dass es vermehrt in Richtung Bio, Fair Trade und weniger Zucker geht. Das finden wir auch recht spannend. Der Trend holt uns ein. Das finde ich auch gut, dass es da jetzt mehr Auswahl gibt. Vor 15 Jahren

hat es in den Lokalen meistens nur drei Softdrinks zur Auswahl gegeben. Vor allem in den Clubs. Da beginnt jetzt eine Differenzierung.

- Der Bio-Trend wird sicher noch eine Weile bleiben. Ich denke, dass das Bewusstsein in dieser Hinsicht größer geworden ist. Das ist jetzt nicht mehr nur eine studentische Zielgruppe, sondern ich sage jetzt einmal auch 40 plus, Besserverdiener, die einfach auch nachdenken, was sie einkaufen und die auch Qualität wollen. Wir haben unsere Zielgruppe damals als LOHAs definiert – Lifestyle of Health and Sustainability. Das ist eine sehr breite Gruppe. Was sie gemeinsam haben, ist, dass sie ein gutes, nachhaltiges, biologisches Produkt wollen, das aber trotzdem einen gewissen Style-Anspruch erfüllt. Es soll also Geschmack, Image und Design mitbringen.

### **Die Phasen der Markteinführung**

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Bei uns war das so. Michael Wihan und Jan Karlsson sind unsere Gründer, Erfinder und Geschäftsführer. Michael hat schon während der Studienzeit angefangen an einem Anti-Hangover-Drink zu basteln und hat sich da einfach in die Küche gestellt und Zeug zusammengerührt. Da war am Anfang wirklich alles Mögliche drin. Da war einmal Süßholz drinnen, Guavedicksaft, einfach alles. Grüner Tee, schwarzer Tee, weißer Tee, die komplette Mischung... Dann war Jan auf Urlaub in Argentinien und hat dort den Maté Tee kennengelernt. Der ist in der argentinischen Kultur sehr verankert und allgegenwärtig. Dann hat er seinen Rucksack mit Maté Tee vollgestopft und für Michael ein paar Kilo Maté Tee mitgenommen. Der fand den Tee großartig. Damit haben sie im Studentenheim weiter herumgebastelt und irgendwann dann auch eine mobile Brauanlage gekauft. Die haben sie im Keller der Oma aufgebaut. Da gab es auch noch keine Etikettiermaschine, die Etiketten wurden von Hand aufgeklebt. Es hat also wirklich sehr basic angefangen.
- Es war auch ein längerer Prozess, bis wir jemanden gefunden haben, der für uns abfüllt, weil wir es mit echtem Tee machen wollten. Die meisten Eistees verwenden ein Konzentrat, das aufgegossen wird und das wollten wir nicht. Es ist natürlich einfacher ein Konzentrat aufzugießen, als Tee zu brauen in Kübeln mit ein paar tausend Liter Inhalt. Das war auch ein Prozess bis das von der kleinen Menge am Herd dann auch im Braukessel funktioniert hat, auch von wegen Ziehzeit usw. Wir haben dann APO Fruchtsäfte gefunden. Da hat sich der Juniorchef in das Projekt verliebt und hat dann auch sehr viel mitentwickelt. Sie haben uns auch mit relativ kleinen Mengen am Anfang genommen, was bei den großen Abfüllern auch so ein Thema war. Die haben gesagt, eine Million Flaschen, vorher brauchen wir nicht darüber reden. Mit APO hat das gut gepasst. Der ist mit uns auch mitgewachsen und macht inzwischen auch hauptsächlich Makava. Er hat auch eine Halle zugebaut, damit wir mehr Lagerfläche haben. Das ist super, dass die Zusammenarbeit so funktioniert. In Eigenproduktion waren das noch sehr wenige Flaschen. Ab 2007 haben wir dann mit APO produziert. In der Grafik (Abbildung 27) sieht man dann auch sehr schön, wie die verkauften Flaschen ab 2012 mit dem Einstieg des Einzelhandels zugenommen haben. Natürlich hat der Einzelhandel viel gebracht, aber wir verkaufen immer noch 60 Prozent an die Gastronomie. Wir schauen auch sehr darauf, dass wir die Gastronomie gut betreuen. Sich nur auf einen großen Kunden verlassen – da hätte ich kein gutes Gefühl dabei.

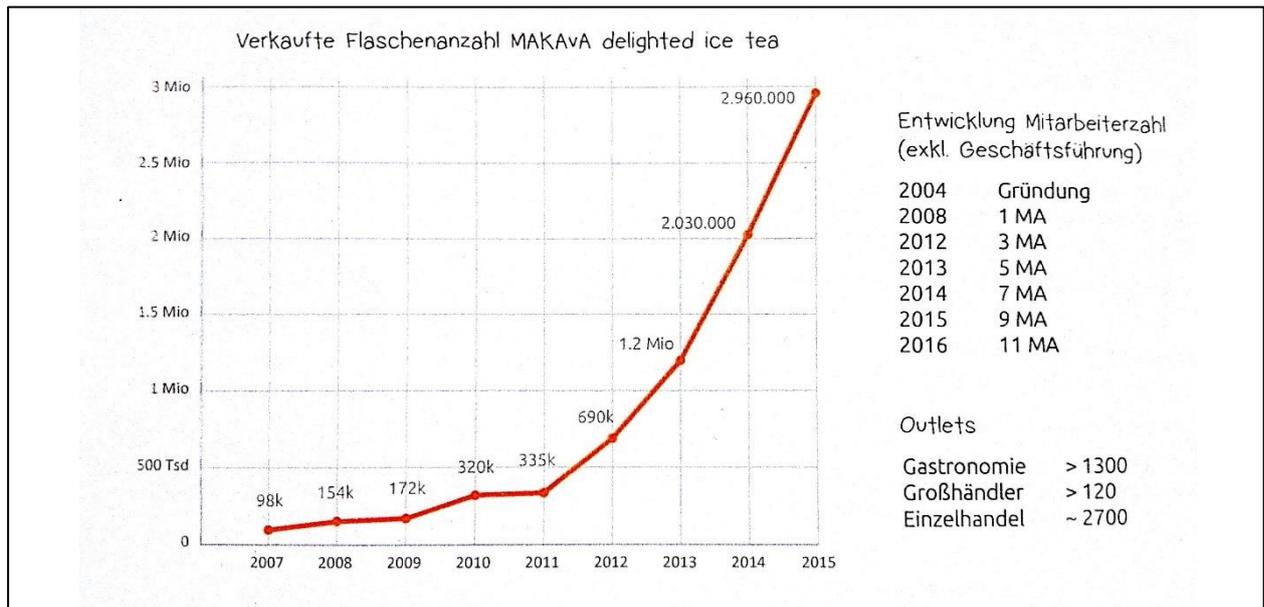


Abbildung 27: Verkaufte Flaschenanzahl Makava delighted ice tea, Quelle: Agnes Fogt.

- Vertriebsmäßig war es so, dass zu Beginn unsere zwei Geschäftsführer alles selber gemacht haben. Dann ist Klaus dazugekommen und hat den Vertrieb übernommen. Er hat dann einmal ordentlich aufgeräumt, weil die Motivation doch größer ist, wenn man nur den Vertrieb macht und Geschäftsführung und Vertrieb gemeinsam doch immer mehr geworden ist. Wir haben den Vertrieb rein inhouse. Klaus ist Vertriebsleiter und macht inzwischen die Jahresgespräche mit Großhändlern und Einzelhandel und diese Sachen. Die Gastronomie haben wir nach Gebieten auf mehrere Personen aufgeteilt.
- Ich würde sagen, dass die Einführungsphase so 2012/2013 beendet war. Von da an waren Logo und Rezeptur fix, der Einzelhandel ist dazugekommen und wir hatten genug Kapital, um das Unternehmen in eine GmbH umzuwandeln. Das war dann auch so das Jahr, wo die Leute begonnen haben uns wahrzunehmen. Wir sind ja aus der Underground-Partyszene gekommen und da ist es dann auch in die Breite gegangen.

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen?

- Die erste wichtige Phase war die Produktentwicklung. Also man könnte auch sagen von der Idee bis zur Firmengründung. Michael hat schon 2000 begonnen herumzuexperimentieren und hat 2004 dann die Marke angemeldet und das Unternehmen gegründet. Das war auch noch während des Studiums der beiden Geschäftsführer. Sie haben beide dann auch ihre Diplomarbeiten zur theoretischen Firma Makava geschrieben. Jan hat ein nachhaltiges Marketingkonzept entwickelt und Michael hat über sustainable Management geschrieben. Sie haben sich generell im Studium auch schon sehr viel mit dem Thema beschäftigt. Aber ich würde sagen so diese erste Ideenfindungsphase war 2000 bis 2004.
- Dann 2004 bis 2006 war die grobe Basisarbeit, was überhaupt in dem Produkt drin sein soll. Das hat dann zwar noch länger gedauert, bis das endgültige Rezept gefunden war, aber das ist zumindest mal der Maté Tee dazugekommen. Das Konzept war eigentlich gleich von Anfang an recht klar, weil die Jungs einfach auch so drauf sind. Am Anfang hat man uns für verrückt gehalten,

weil wir nur Fair Trade und Bio eingekauft haben und das in anfangs nur in Mehrwegglasflaschen eingefüllt haben. Aber es war schon gut, dass wir dabeigeblichen sind. Es ist zwar wesentlich teurer das so zu produzieren, aber für uns hat das gepasst. Wir waren auch noch gewohnt, dass wir als Studenten nicht viel Geld zur Verfügung hatten und das war dann auch von Vorteil solange Makava noch eher ein Projekt war. Das Büro war zum Beispiel sehr lange in der WG der Geschäftsführung, weil sich es anders nicht ausgegangen wäre.

- 2006 bis 2008 war dann klar, dass wir wirklich eine Firma machen. Am Anfang waren auch Dinge wie Arbeitszeiten überhaupt kein Thema. Wir sind gekommen und haben halt gearbeitet. Weil das ja in der WG war, war es oft so, dass man nach der Arbeit noch zusammengesessen ist und weiter über das Unternehmen gesprochen hat. 2008 haben wir dann begonnen das Private und die Arbeit mehr auseinanderzuhalten.
- 2008 bis 2012 war dann wirklich so die Finalisierungsphase, wo es noch einmal vor allem um das Label gegangen ist. Die Sonne war eigentlich ziemlich von Anfang an drauf, aber da ist es dann noch um ein paar Spielereien gegangen. Ist das Gelb jetzt ein zwei Nuancen heller oder dunkler? Die Kombination Gelb-Weiß ist ja nicht unbedingt sehr kontrastreich. Ich zeige dir ein paar von den alten Flaschen.
- 2012 bis 2014 war die Phase, wo wir dann auch in den Einzelhandel gegangen sind. Das war wieder ein ganz neuer Lernprozess für uns, weil es einen Unterschied macht, ob man mit einzelnen Gastronomen arbeitet oder mit Ketten. Die funktionieren ganz anders. In den Jahren 2011/2012 sind wir im Winter jeweils fast bankrottgegangen, weil man bei einem Eistee den Unterschied zwischen Sommer und Winter schon sehr stark merkt. Im Sommer wird mehr getrunken und man trinkt auch lieber etwas Kaltes, wenn es draußen warm ist. Von 2012 auf 2013 und 2013 auf 2014 war es eine große Herausforderung die Produktion vorzufinanzieren, weil der Einzelhandel auch recht lange Zahlungsziele hat. Da war auch einiges an Überzeugungsarbeit und ein gut gesonnener Bankbearbeiter notwendig, damit sich das ausgegangen ist. Wir haben da auch die Bank gewechselt. Im Endeffekt sind wir zu der Hausbank von unserem Geschäftsführer in Bad Ischl gewechselt. Für die waren wir offenbar ein großer Kunde. Mit denen hat das dann ganz gut geklappt. Auch die Produktion hat uns geholfen, indem sie uns erlaubt haben immer eine Bestellung offen zu haben, bis die nächste an der Reihe ist. Sonst wäre sich das nicht ausgegangen.
- Wie wir in den Einzelhandel gekommen sind, war auch eher zufällig. Ein ehemaliger Studienkollege von mir hat einen Artikel darüber geschrieben, warum es für österreichische Unternehmen so schwer ist in österreichische Handelsketten zu kommen und hat uns als Aufhänger benutzt. In dem Artikel war auch ein Zitat von dem Sparpressechef drin und zwar, dass er gern für Gespräche bereit ist. Da haben wir uns gedacht, wir rufen einmal an und nehmen das Angebot wahr. Wir sind dann in die Spar-Zentrale in Graz gefahren und sie haben uns einmal in ein paar Testfilialen übernommen. Am Anfang gab es wirklich nur sieben oder zehn Filialen in Graz, die wir uns auch aussuchen durften. Die haben wir, glaube ich auch ganz gut gewählt. Als wir dann zum ersten Mal im Einzelhandel waren und da auch deutlich günstiger, als in der Gastronomie, ist das Ganze gut angelaufen. Das ist auch super, wenn man das dann nicht die ganze Zeit pushen muss, sondern die Leute es auch nachfragen. Dann haben sie uns bald in alle Filialen in Graz aufgenommen.

Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Da gibt es mehrere Kandidaten. Zuallererst ist es einmal kritisch ein Produkt zu machen und dann auch Leute zu finden, die das mitmachen und da auch dahinterstehen und die Werte mittragen. Einfach ein gutes Team zu bekommen, gute Lieferanten, gute Partner. Das ist auch schwieriger, als man sich das vorstellen mag.
- Starke Wachstumsphasen sind auch ein ernsthaftes Problem. Zwischen 2012 und 2013 war das Worst-Case-Szenario für die Finanzen, dass wir stark wachsen, weil es sich mit dem Geld für die Produktion kaum ausgegangen ist.
- Eine weitere kritische Phase, in der wir jetzt gerade sind, ist aufhören zu wachsen. Wir wollen optimale Größe und nicht maximale Größe. Für uns funktioniert das so wie jetzt mit 13 Leuten gut. Mit 100 Leuten würde es auf diese Weise nicht mehr funktionieren. Das ist unsere aktuelle Herausforderung. Wie weit wollen wir überhaupt noch wachsen? Wir wollen auch nur bei unserem Produzenten abfüllen. Da schauen wir auch gerade, wie viel Wasser er überhaupt in der Quelle verfügbar hat. Also wir sind jetzt hauptsächlich in Österreich, ein bisschen in Deutschland und in der Schweiz, aber mehr soll es auch nicht werden.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig? Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Naja es hängt einmal davon ab mit wie viel Strategie man so etwas angeht. Wenn man sagt, ich habe jetzt so viel Geld und damit mache ich genau das und will das damit erreichen, dann ist das natürlich ein Zugang. Bei uns war es halt immer mehr „wir machen jetzt einmal das, weil das ist cool“. Dann schauen wir mal wie das funktionieren kann. Bei uns war das einfach sehr langsam und mit viel Zeit, statt mit viel Geld. Wir haben viel ausgesessen und auch viel Glück gehabt.
- So Einflussfaktoren, das ist schwer zu sagen. Ich kann noch so einen wasserdichten Businessplan haben und noch so ein tolles Produkt. Da ist immer auch ein gewisser Sympathiefaktor dabei. Wenn ich zu einem Gastronomen hingehe und er mag mich einfach nicht, dann wird er mir das, was ich dabei habe einfach nicht abnehmen, egal, wie gut es ihm schmeckt. Das sind so Faktoren, die man einfach nicht kalkulieren kann. Gerade, wenn man es eben nicht unbedingt mit Geld lösen will, ist die Überzeugung besonders wichtig. Ich nehme da immer gerne unseren Vertriebsleiter als Beispiel. Er ist einfach 130 Prozent Makava. Wenn der vor dir steht, dann nimmst du ihm das auch ab. Er weiß genau, was er dir da verkauft. Wenn man jetzt einen externen Vertriebsmitarbeiter hat, der auch andere Sachen dabei hat, von denen er überall nur die Hälfte weiß, ist das einfach nicht dasselbe.
- Es ist unsere Firma. Wir haben schon eine Geschäftsführung und jemanden der eine Entscheidung treffen und drüberfahren könnte, wenn er wollte. Sie sind halt beide eher so, dass sie schon die Richtung vorgeben und wenn es ihnen zu weit weg geht, können sie auch auf den Tisch hauen. Aber die Leute verstehen das dann auch, weil jeder dazugekommen ist, weil er die Idee gut findet. Wir haben vor kurzem auch die Vision umgeschrieben, weil wir inzwischen fünf Leute mehr sind,

seit wir sie das letzte Mal geschrieben haben. Da schauen wir, dass das aus dem Team kommt und alle dahinterstehen und auch große Entscheidungen Teamsache sind. Es ist auch ein großer Stress, wenn man so etwas allein entscheiden muss und dann ist man quasi schuld, wenn es nicht klappt. Wir schauen uns das an und entweder wir machen es dann oder auch nicht. Aber, wenn wir es machen, stehen mindestens 90 Prozent dahinter. Und wenn es nicht geht, merken wir es uns für das nächste Mal.

- Was Faktoren von außen angeht, wir sind ja sehr kooperationsorientiert, aber es gibt auch Unternehmen, die eher konkurrenzorientiert sind. Es kann schon sein, wenn ein Großer beschließt er kauft dich tot, dann macht er das. Im Einzelhandel und auch in der Gastronomie ist es üblich, dass der Händler auch etwas dafür bekommt, dass er dich in sein Sortiment aufnimmt. Wenn da ein Großer kommt und sagt: „Das ist aber ein Konkurrenzprodukt. Ich bezahle dich, wenn du das gleich wieder aus dem Sortiment nimmst...“ Also Exklusivverträge sind schon etwas was in der Getränkeindustrie immer wieder vorkommt. In so einer Situation wären wir sicher niemand, der das überbieten kann oder will. Dann lassen wir es eben. Also wenn man jemanden wirklich kaputt machen will und das nötige Budget hat, geht das glaube ich schon.
- Was ähnliche Konkurrenzprodukte angeht, es gibt ja auch mehrere Maté Drinks. Aber es hat jeder so sein eigenes Zielpublikum. Club Maté kommt sehr stark aus der Hacker-Szene, hat da auch ein sehr gutes Standing in Deutschland und ist dort schon länger auf dem Markt. Das ist aber vom Geschmack her ganz anders, mit ganz viel Kohlensäure und ist auch viel herber. Wir sind eher auf der Maté-Limonaden-Seite. Es gibt da durchaus die Möglichkeit friedlich nebeneinander zu existieren oder sich gegenseitig die Schädel einzuschlagen. Gerade bei kleinen Firmen finde ich, dass man ruhig zusammenarbeiten kann und auch Kooperationen mit anderen Getränkeherstellern machen kann. Wir finden es ist gut, wenn es viele kleine gibt, die den Konzernen gemeinsam mehr wehtun. Und die Konzerne fangen dann auch an nachzuziehen, wenn sie merken, dass ihr Produkt nicht mehr so gut läuft, weil die Leute Produkte kaufen, die Bio und Fair Trade sind.

### **Erfolgsfaktoren**

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?

- Ein gutes Produkt haben und versuchen es so gut wie möglich zu machen. Der Rest ist echt Glück. Gerade in einem Bereich wie dem Getränkemarkt, wo ständig so viel nachkommt, braucht man auch ein bisschen Glück. Richtiger Ort, richtige Zeit, richtige Idee. Das kann man glaube ich nicht so gut planen.

### **Besprechung des Modells**

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, ob Faktoren fehlen. Wenn Sie möchten, können Sie das Modell auch in Ruhe alleine ansehen und mir später Ihre Rückmeldung geben...

- Wir haben am Anfang gesagt, die Zielgruppe sind wir. Später haben wir dann gesagt, dass LOHAs irgendwie ganz gut darauf passt. Aber wir haben da jetzt nicht von Beginn an auf irgendjemanden

- abgezielt, sondern haben einfach ein Produkt gemacht, das uns gefällt. Aber wenn man es brav nach Lehrbuch machen will, sollte man sich das natürlich vorher überlegen.
- Neuheit für den Markt ist bei Getränken glaube ich auch so ein Risikofaktor, weil wenn es zu weit von dem entfernt ist, was die Leute gewohnt sind, also auch, wenn es eine ungewöhnliche Farbe hat für ein Getränk oder eine ungewohnte Konsistenz, wird das vom Konsumenten eher mit Skepsis betrachtet. Es gibt auch Studien zu Lebensmittel- und Getränkefarben. Es gibt relativ wenige grüne Getränke. Das hat einen Grund.
  - Schon bekannter Markt betrifft eher Unternehmen, die schon ein bestehendes Produkt haben und ein weiteres einführen wollen.
  - Die Wettbewerbsintensität ist im Getränkemarkt generell ziemlich hoch. Man könnte natürlich sagen, ich habe meine Nische. Ich definiere das als meinen Markt.
  - Wenn man neu anfängt, kann man auch noch keine Marktposition haben.
  - Zur Verfügung stehende Ressourcen und Kernkompetenzen sind wichtig. Das betrifft auch die Mitarbeiter. Bei uns macht eigentlich fast keiner genau das, was er ausbildungsmäßig gelernt hat. Also wir haben eher darauf geachtet, wer wofür Talent hat und den Rest kann man lernen.
  - Risikoanalyse, Projektplan ist vielleicht auch für schon bestehende Unternehmen relevanter, oder wenn schon Investoren dahinterstehen.
  - Bei Produkt fällt mir sonst nichts ein. Außer halt so Sachen wie bin ich bio, bin ich fair. Aber das könnte man auch als Teil der Positionierung ansehen. Da kann man sich überlegen, ob man den Nachhaltigkeitsgedanken als etwas Eigenes oder als Positionierungstool ansehen will.
  - Einführungspreis und Zielpreis war bei uns auch so eine Sache, wo sich keiner ausgekannt hat. Das haben wir immer nur so Daumen mal Pi gerechnet. Wir haben heuer das erste Mal seit sechs Jahren eine Preiserhöhung gemacht und eine lange Diskussion darüber geführt, dass wir zumindest eine Inflationsanpassung machen müssen. Da würde es sich schon auszahlen von Anfang an jemanden dabeizuhaben, der sich mit den Zahlen besser auskennt, weil bei uns war am Anfang wirklich viel geraten. Das liegt aber auch daran, dass es da eben noch mehr ein Studentenprojekt war. Jetzt haben wir 13 Mitarbeiter, die davon leben. Das ist schon etwas anderes.
  - Ja, das sind alles gute Punkte, wenn man sich die vorher überlegt.
  - Werbung war für uns vor allem über Social Media. Wir waren so in der Generation Facebook und da war es einfach logisch, dass wir das auch verwenden. Vor allem auch, weil wir kein Geld gehabt haben. Das machen wir immer noch. Alles was digital ist, ist gut für uns, weil es keinen Müll macht.
  - Breites Sortiment betrifft wiederum bestehende Unternehmen.
  - Intensive Distribution. Ja da schauen wir schon auch, dass wir die Leute betreuen und mit unseren Händlern in Kontakt bleiben.
  - Ich muss sagen, diese ganzen Markteinführungsplansachen sind eher erst später bei uns gekommen, bei Kooperationen mit Mix-Getränken zum Beispiel. Da sucht man sich gezielt ein paar Lokale aus, zu denen der neue Mix gut passen könnte. Vor allem, wenn das jetzt irgendwelche spezielleren Longdrinks oder auch alkoholfreie Mixgetränke sind. Wir haben das im Sommer auch mit Makava gespritzt probiert.

- Für den Kundenkontakt ist Facebook auch super, weil da oft Meldungen und Fragen reinkommen und man kann die dann auch direkt beantworten. Bei uns war zum Beispiel eine Zeit lang die häufigste Frage, warum es uns nicht mehr in Pfand gibt. Dann haben wir ein Herz gezeichnet, wo Recycling und Pfand drinnen waren und das gepostet. Dann hat sich das Thema erledigt. Das ist gut, wenn man da sieht, was noch zu wenig kommuniziert wird und darauf reagieren kann.
- Die Werbe-, Vertriebs- und Salesmaßnahmen sind gerade am Anfang bei kleinen Unternehmen auch eine Budgetfrage. Zum Beispiel hätten wir am Anfang gerne Flyer gehabt, aber das ist sich einfach nicht ausgegangen. Inzwischen ist das schon besser.
- Es ist glaub ich auch wichtig, dass man schon am Anfang weiß, wo man hinwill und dann auch daran arbeitet, dass man immer mehr in diese Richtung geht.
- Monitoring ist sicher auch gut, wenn man das von Anfang an macht. Bei uns war das mit den Zahlen so eine Sache, weil wir niemanden gehabt haben, der das wirklich gelernt hat. Inzwischen wird das langsam auch übersichtlicher. Kennzahlen kommen langsam auch.

## Experteninterview Nr.7 – Steve Englander

**Datum:** 06.10.2016

**Experte:** Steven Englander, Senior Vice President of Sales bei Cocktail Crafters (Texas, USA)

Übersetzt aus dem Englischen

### Einleitende Fragen

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich hatte drei Jobs in der Getränkeindustrie. Von 1991 bis 1996 habe ich bei Anheuser-Busch gearbeitet. Von 1996 bis 1998 habe ich für ein Unternehmen namens Morningstar gearbeitet, das in der Molkereibranche tätig ist. Ich bin also von Bier zu Milch gewechselt. Jetzt habe ich die letzten drei oder mehr Jahre an einer Reihe von fertiggemischten Margaritas mitgearbeitet, die wir entwickelt und in den Markt eingeführt haben. Ich habe ungefähr 37 Jahre Erfahrung in Marketing und Sales und habe an ca. 300 Neuproduktentwicklungen und Produktlinienerweiterungen mitgewirkt. Ich war üblicherweise für Sales oder/und Marketing verantwortlich.
- Das Unternehmen, für das ich jetzt arbeite, haben wir von null aufgebaut. Die Person, für die ich arbeite, hat sich eine Lizenzvereinbarung mit Brinker gesichert, denen die Marke Chili's gehört. In den USA gibt es über 1400 Chili's Restaurants und noch 300 bis 400 in anderen Ländern. Die Marke ist drei Milliarden Dollar wert und hat einen Bekanntheitsgrad von ungefähr 95 Prozent in den USA. Man kann also zu den Einzelhändlern gehen und ihnen sagen, dass wir mit Chili's als Marke sofort eine hohe Markenwahrnehmung erreichen können. Man muss den Kunden nicht erst erklären was es ist. Chili's Grill & Bar ist eine Restaurantkette, die vor 40 Jahren hier in Dallas angefangen hat. Sie verkaufen Bier, Burger, Pommes und so weiter. Man könnte sagen sie bieten einen Rundum-Service an. Sie sind berühmt für ihre Margaritas. Die Restaurants haben ein texanisches Flair. Es gibt auch mexikanisches Essen. Die Marke ist sehr gut etabliert und hat einen extrem guten Ruf für Margaritas.
- Wir haben es also leichter, als wenn wir eine neue Marke gemacht hätten, weil wir niemandem erklären müssen, worum es geht.
- Ich unterrichte auch einen Marketingkurs an der Baylor Universität in Waco, Texas.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- 5.

Inwiefern hatten/haben Sie in ihrem Beruf mit Markteinführungen zu tun? Was war/ist Ihre Rolle dabei?

- Ich war von Anfang bis Ende involviert.
- Es gibt unterschiedliche Unternehmen. Es gibt Unternehmen mit einem Salesfokus, Marketingfokus, Produktionsfokus und heutzutage auch solche mit einem Gesellschaftsfokus. Ich versuche immer für Unternehmen mit Marketingfokus zu arbeiten. Ich habe auch für ein Marktforschungsunternehmen gearbeitet, das SunChips entwickelt. Ich glaube viel mehr an

Produkte die auf Marketing aufbauen, als solche die auf Sales aufbauen. Ein Unternehmen mit Salesfokus könnte sagen: „Wir können das machen. Lass uns das verkaufen.“ Und dabei haben sie aber keine Ahnung, ob der Konsument das überhaupt will. In einem Unternehmen mit Marketingfokus wird man rausgehen und Marktforschung mit Konsumenten betreiben, um herauszufinden, ob es dafür ein Marktbedürfnis gibt und ob das geplante Produkt diese Bedürfnisse erfüllt. Es gibt sehr viele Wege das zu schaffen. Geht das über das Produkt, den Preis, die Qualität? Es läuft auf die 4Ps des Marketings hinaus. Was daran ist innovativ und neu?

- Bei uns mit Chili's Margaritas waren wir nicht die Ersten. Wir waren vielleicht der dritte oder vierte Anbieter im Markt. Die Kategorie war schon entstanden. Was uns unterscheidet, ist, dass wir erstens einen Markennamen haben, zweitens ein viel besseres Produkt und das zu einem guten Preis. Wir haben sehr viel Konsumentenforschung in Form von Verkostungen gemacht. Also in Summe haben wir gewusst, dass wir das bessere Produkt haben, als wir es in den Markt eingeführt haben.
- Wir haben einen starken Marketingfokus. Wir haben auch in bessere Verpackungen investiert.
- Das Erste was wir also getan haben, war uns zu versichern, dass das was wir machen wollten auch ein Konsumentenbedürfnis erfüllte. Egal was man tut, es muss ein Kundenbedürfnis erfüllen. Man muss sicherstellen, dass man konkurrenzfähig ist.
- Worin sich die USA wahrscheinlich stark von Österreich unterscheiden, ist, dass man als Produzent von Alkohol sein Produkt nicht direkt an den Einzelhandel verkaufen kann. Man muss es an einen Zwischenhändler verkaufen. Wir haben dieses 3-stufige System. Und das ist, wo man die Kontrolle verliert und das ist nicht gut. Wenn du zum Beispiel an Aldi verkaufen möchtest, kannst du das nicht direkt tun. Du musst einen Zwischenhändler finden, der es für dich an Aldi weiterverkauft.
- Die Einzelhändler haben auch hier eine große Macht. Vor allen Dingen Walmart, weil Walmart 20 Prozent aller Lebensmittelumsätze macht und die einzige große landesweite Kette ist. Alle anderen Einzelhändler sind fragmentiert. Wenn man da nicht reinkommt, macht es das um einiges schwieriger.
- Was wir als nächstes gemacht haben, war, dass wir uns mit Einzelhändlern getroffen haben. Wir haben ein paar Leute gekannt, die sich bereit erklärt haben mit uns zu reden, als wir gerade erst das Produkt hatten. Wir haben sie das Produkt kosten lassen und ihnen die Entwürfe für die Verpackungen gezeigt und sie haben uns Feedback gegeben. Wir hatten noch nichts gedruckt und noch nichts finalisiert.
- Danach haben wir Zwischenhändler gesucht, die unser Produkt auch liefern konnten und nicht nur Verkaufsversprechen machten. Das war dasselbe als ich mit Bier gearbeitet habe. Der Unterschied war nur, dass diese Zwischenhändler ausschließlich Anheuser-Busch-Produkte verkauft haben. Man hat ihnen beinahe sagen können, was sie tun sollen. Jetzt war das anders, weil unsere Zwischenhändler jeweils rund 300 Produkte verkaufen. Wir sind nur einer von 300. Es ist sehr schwierig da seine „Share of Voice“ zu bekommen. Also haben wir unsere Verkäufe selbst gemacht. Wir haben mit den Einzelhändlern gesprochen und die sind dann auf die Zwischenhändler zugegangen. Es war also praktisch alles schon im Vorhinein an den Einzelhandel verkauft.

- Als ich in der Molkereiindustrie gearbeitet habe, haben wir eine Schokoladenmilchlinie entwickelt und eine Produktlinie mit gesunden Getränken („better for you drinks“). Das war vor 10 bis 12 Jahren. Wir waren unserer Zeit weit voraus. Wir mussten den Einzelhändlern erst erklären, was das Produkt war. Das war so eine Sache, wo wir gedacht haben, wir können das machen, aber der Markt dafür sich einfach noch nicht entwickelt hatte. Wenn du den Einzelhändlern erst erklären musst, was es ist, hast du verloren. Die Konsumenten werden es nicht verstehen.
- Ich habe eine Zeit lang in Frankreich gearbeitet. Also habe ich ein bisschen Zeit in europäischen Lebensmittelmärkten verbracht. Ein Produkt, das man in ganz Europa in den Supermärkten findet, bei dem man aber große Probleme hat es in den USA zu verkaufen, ist trinkbares Joghurt. Es gibt auch jede Menge unterschiedlicher Joghurts mit Früchten oben drauf oder unten drinnen usw. Aber niemand trinkt Joghurt. Wir haben versucht die Trinkjoghurts unter dem Motto „better for you“ in die USA zu bringen und es hat nicht funktioniert. Damals haben wir nicht die nötige Marktforschung gemacht. Es war eher so, dass wir gedacht haben: „Wir können das machen, weil wir die nötige Ausrüstung dafür besitzen. Tun wir es.“ Das war keine gute Idee.
- Es ist auch üblich, dass man den Einzelhandel dafür bezahlt, dass er ein Produkt listet. Aber alles Geld der Welt wird einem nicht weiterhelfen, wenn die Kunden das Produkt nicht aus den Regalen nehmen. In den USA scheitern 60 bis 70 Prozent aller neuen Produkte. Deshalb sollte man wirklich sichergehen, ob man etwas entwickelt, das die Konsumenten auch wollen.

### **Besonderheiten Getränkemarkt**

Wo sehen Sie generell die Besonderheiten des Getränkemarkts im Vergleich zu anderen Märkten, die bei Markteinführungen berücksichtigt werden sollten?

- Was ich bereits erwähnt habe, ist, dass man hier in den USA über Zwischenhändler verkaufen muss, wenn man Alkohol verkaufen will. Aber das betrifft jetzt nur die USA.
- Weiters ist es so, dass viele Getränke gekühlt gelagert werden müssen. Vor allem bei den Molkereiprodukten war das ein Thema. Das bedeutet viel höhere Kosten. Sobald man es produziert hat, muss man es kühlen. Man muss es gekühlt verschicken. Es muss in den Depots gekühlt gelagert werden. Es gibt nur beschränkten gekühlten Platz in den Supermärkten. Das sind alles Kosten. Damit wird das Produkt im Endeffekt teurer.
- Man hat generell mit Haltbarkeitsfragen zu tun. Das wiederum bedeutet, dass man sich mit dem Lagerbestand beschäftigen muss. Also man muss sich überlegen, wie viel Bestand man in den jeweiligen Geschäften und Depots halten möchte. Sogar die Margaritas haben nur eine Haltbarkeit von einem Jahr.
- Viele Getränke sind auch saisonal. Der Konsum von Margaritas zwischen April und September macht zwischen 70 und 80 Prozent des Konsums aus. Es ist also mehr ein Sommergetränk. Zumindest denken die Kunden, dass es ein Sommergetränk ist.

## Die Phasen der Markteinführung

Wie läuft eine Markteinführung grundsätzlich ab? Womit beginnt man? Wann ist die Markteinführung abgeschlossen?

- Man wird einmal einen Zeitplan machen. Da wir es mit einem Produkt zu tun hatten, das saisonabhängig ist, wollten wir, dass es im April in den Geschäften erhältlich ist. Also haben wir im Oktober und November Verkaufsgespräche geführt. Von da plant man alles rückwärts. Wann muss meine Verpackung fertig sein, wann die Rezeptur?
- Hier entscheidet man sich auch wie mutig man sein will. Wenn man etwas Neues in den Markt einführt, ist Working Capital extrem wichtig. Auch wenn man Geld hat. Sagen wir jeder Beutel den wir produzieren kostet einen Dime und man rollt fünf verschiedene Sorten aus. Es dauert acht Wochen, um die Verpackung zu bekommen. Dann entscheidet man, dass zum Beispiel Classic Nummer eins sein wird und Mango Nummer zwei. Also werden wir einen Teil dieser Verpackungen produzieren, damit wir den Einzelhändlern die Verpackungen zeigen können. Wir können nicht mit Plakaten hingehen. Dann kann man sagen, dass es genauso aussehen wird, wenn sie das Produkt kaufen. Man wird so wenig Verpackung wie möglich produzieren. In jedem Start-up ist man immer um sein Working Capital und Cash besorgt. Cash is king. Ohne Cash kann man nichts machen. Und die meisten Banken in den USA vergeben keine Kredite an Start-ups wegen der hohen Misserfolgsrate. Deshalb wird man nur eine limitierte Menge an Verpackungen produzieren. Man überlegt sich, wann man das Verkaufsgespräch ansetzt und dann weiß man, wie viel davor man mit der Erstellung der Verpackungen beginnen muss. Wenn man dann hoffentlich einen Verkauf abgeschlossen hat, dauert es üblicherweise noch acht bis zwölf Wochen, bis das Produkt in den Regalen steht.
- Wir haben also zuerst nur Classic und Mango Verpackungen produziert. Dann haben ein paar Händler Erdbeere und light bestellt und wir haben unseren Verpackungslieferanten angerufen und ihm gesagt, dass er schnell produzieren soll. Also was man auch braucht, sind gute Beziehungen zu den Lieferanten, die verstehen sollen, wo man im Moment steht. Man braucht ja auch Zutaten und normalerweise muss man das innerhalb von 30 Tagen bezahlen. Man kann aber versuchen mit seinen Lieferanten zu reden und das Zahlungsziel zu verlängern. Es ist gut, wenn man etwas kauft, das die Lieferanten ohnehin auf Lager haben. Normalerweise werden sie nichts nur für dich produzieren. Wenn man jetzt Flaschen oder Beutel als Verpackung verwendet, wird man etwas von den Lieferanten kaufen, das diese bereits im Programm haben. Man wird keine eigens entworfene Form für ein Getränk verwenden, weil das teuer ist. Für die Margaritas haben wir einen Beutel verwendet. Er ist ein bisschen anders als die Beutel unserer Mitbewerber, aber er war für unseren Produzenten trotzdem leicht herzustellen. Man könnte eine Flasche, für die der Produzent die Form schon hat, über die Flaschenfarbe differenzieren. Aber das war's dann schon.
- Also zusammenfassend, wenn man den Zeitplan macht, überlegt man sich, wann der Markteintritt stattfinden soll und dann plant man rückwärts, wann man die Verpackung macht, drucken lässt usw.
- Wenn man es mit einem saisonabhängigen Produkt zu tun hat und rückwärts plant und dann bemerkt, dass es sich zeitlich nicht mehr ausgeht, würde ich den Markteintritt nicht machen. Ich

glaube nicht an halbherzige Sachen. Ich würde warten. Wir haben das auch so gemacht. Es hat länger gedauert, bis wir es hingekriegt haben. Wir haben die Saison, in der wir den Markteintritt machen wollten, verpasst. Wir haben uns um sechs Monate verspätet. Wenn man wie wir ein saisonales Produkt macht und die halbe Saison verpasst, zahlt es sich nicht aus den Markteintritt durchzuziehen. Wir haben abgewartet, um es richtig machen zu können. Es steckt so viel Zeit und Geld in so einem Projekt. Wenn man es halbherzig macht und das Produkt außerhalb der Saison in den Markt bringt, hat man auch das Problem, dass man den Platz im Regal für sechs Monate halten muss. Wenn der Einzelhändler aber das Produkt betrachtet und sich sagt: „Der Mist verkauft sich nicht!“, kann sein, dass man schon nicht mehr gelistet ist, wenn das Frühjahr kommt und die Saison beginnt. Wenn das passiert, ist es vorbei.

- Die Markteinführung ist nie vorbei. Zumindest hier in den USA gibt es drei Dutzend Einzelhändler, die wichtig sind und man wird nie gleich bei allen reinkommen. Also ist man für immer da draußen und versucht das Produkt zu verkaufen. Sogar bei Frito-Lay, das ein sechs Milliarden schweres Unternehmen ist, macht man ständig Relaunches, Repositionierungen, oder versucht bei neuen Distributoren unterzukommen. Die Markteinführung endet nie. Man wird eine zweite Runde machen und zu den Einzelhändlern gehen, die man beim ersten Mal nicht erreichen konnte. Man wird stets versuchen das Produkt noch weiteren Distributoren zu verkaufen. Wenn man erfolgreich ist, wird man wahrscheinlich mit Variationen kommen entweder in Bezug auf die Geschmacksrichtungen oder die Verpackungsgröße. Dann wird man die in den Markt einführen. Wenn man neue Einzelhändler anwirbt, führt man das Produkt bei ihnen ein. „The launch never ends.“

In welche Phasen würden Sie den Ablauf einer Markteinführung unterteilen? Welche „Phase“ ist die kritischste?

- Die erste Phase ist die Marktforschungsphase, in der man herausfindet, ob es ein Bedürfnis dafür gibt oder nicht. Beziehungsweise entwickelt man wahrscheinlich schon davor ein Produkt, damit man es den Kunden zeigen kann. Nach der Marktforschung wird man üblicherweise wieder mit Produktentwicklung weitermachen. Manche Unternehmen werden an diesem Punkt sagen: „Ok, ich habe mein Produkt entwickelt, ich habe Marktforschung gemacht und ich habe die Änderungen vorgenommen, jetzt kann ich mein Produkt in den Markt einführen. Andere werden wieder zurückgehen und noch einmal mit den Konsumenten sprechen, um herauszufinden, ob sie das Feedback richtig umgesetzt haben. 80 bis 90 Prozent der Unternehmen werden die erste Variante wählen.
- Dann geht es um die Verpackung und letzte Änderungen an der Rezeptur. Die Nährstoffangaben für die Verpackung müssen ermittelt werden. Dann macht man sich an die Marketing- und Salespläne und führt das Produkt in den Markt ein.
- Egal woran man arbeitet, die größte Hürde ist immer, wie man in die jeweiligen Einzelhändler hineinkommt. Man muss wahrscheinlich jemanden kennen, der einem den Weg bereitet. Mach nicht all die Arbeit, um dann herauszufinden, dass du niemanden hast, der sich anhören will, was du gemacht hast. Stelle sicher, dass du irgendwann deine Termine bekommen kannst. Wir haben zwei Unternehmen. Das zweite Unternehmen macht eine Sauce. Ebenfalls unter Chili's

Markennamen. Der erste Einzelhändler, zu dem wir gegangen sind, war Walmart. Der Einkäufer bei Walmart war sofort begeistert und hat schon nach dem ersten Verkaufsmeeeting ja gesagt. Bei den Margaritas haben wir bis jetzt keinen Gesprächstermin bei Walmart bekommen und das nach drei Jahren. Also bei der Sauce wollte der Einkäufer der Erste sein und bei den Margaritas haben wir bei demselben Einzelhändler nach drei Jahren noch nicht einmal einen Termin bekommen. Mit den Margaritas ist es uns gelungen von Sam's Club gelistet zu werden. Das ist ein Großhändler, der zu Walmart gehört. Wir konnten also bei einer Division von Walmart unterkommen und der Einkäufer gab uns auch Feedback. Aber wir schafften es nicht bei Walmart selbst, weil dort andere Einkäufer sind. Man sollte also so früh wie möglich versuchen an die Einkäufer heranzukommen. Ansonsten kann passieren, dass man all die Arbeit gemacht hat und dann bekommt man nicht einmal einen Gesprächstermin.

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren können eine Markteinführung beeinflussen, sei es unternehmensintern oder extern? Welche Faktoren sind im Getränkemarkt besonders wichtig? Wie soll man mit negativen und positiven Einflüssen umgehen?

- Was uns passiert ist und unser Geschäft stark beeinflusst hat, ist, dass Anheuser-Busch, das größte Bierunternehmen hier in den USA (und weltweit) einen Margarita in Dosen auf den Markt gebracht hat. Und das nur sechs Monate nachdem wir mit Chili's Margaritas in den Markt gekommen waren. Sie hatten die Möglichkeit ihr bestehendes Distributionssystem zu verwenden. Es gelang ihnen ein Produkt in den Markt zu bringen, das nicht einmal ansatzweise so gut schmeckt wie unseres, aber sie konnten es praktisch über Nacht in den gesamten USA auf den Markt bringen. Fünf verschiedene Geschmacksrichtungen in 30.000 bis 40.000 Verkaufsstellen in unter 45 Tagen. Man weiß also nie, wer zu deiner Konkurrenz gehört. Für Anheuser-Busch war es ganz neu. Wir konnten nichts machen. Sie haben 12.000 bis 14.000 LKWs, die zum Netzwerk von Anheuser-Busch gehören. Es war dasselbe, als ich bei Frito-Lay war. Wir hatten 10.000 LKWs und konnten ein neues Produkt innerhalb von zwei bis drei Wochen in 40.000 bis 50.000 Verkaufsstellen einführen. Man weiß nie, was die Konkurrenz tun wird, oder wer deine Konkurrenz ist. Das ist vermutlich der größte Faktor.
- Ein weiterer Faktor ist, dass Konsumenten wankelmütig sind. Was sie heute mögen, mögen sie morgen vielleicht nicht mehr.
- Zweimal in meiner Karriere ist es außerdem vorgekommen, dass wir in eine Kategorie einsteigen wollten, die stark gewachsen ist. Eine Kategorie die über drei Jahre 30 bis 50 Prozent gewachsen ist, weckt natürlich das Interesse von anderen Herstellern. Aber diese Hersteller kamen mit Produkten auf den Markt, die einfach schlecht waren. Der Konsument probiert ein Produkt aus einer Kategorie und es schmeckt nicht gut und er probiert einen anderen Hersteller und es schmeckt wieder nicht. Wenn man dann ein Produkt in dieser Kategorie einführt, das gut schmeckt, denkt der Kunde bereits: „Diese 10oz Margaritas in Beuteln schmecken mies.“ Manchmal kann es passieren, wenn der Wettbewerb schlechte Produkte auf den Markt bringt, dass die Konsumenten sich schon von dieser Kategorie abgewendet haben, wenn man mit einem guten Produkt kommt.

## Erfolgsfaktoren

Wovon hängt der Erfolg der Markteinführung im Getränkemarkt ab?

- Das ist nur eine Sache – Konsumentenannahme. Man kann das Produkt in die Regale stellen, aber der Kunde muss er dort auch rausnehmen. Nur darauf kommt es an. Welchen Marketing- und Salesplan man auch gemacht hat, es hängt davon ab, ob es genug war, damit der Kunde aufmerksam wird, es versucht und danach auch wiederkauft.
- Man kann versuchen die Chancen zu erhöhen, dass der Kunde auf das Produkt aufmerksam wird. Das läuft üblicherweise über den Marketingplan. Sei das jetzt über Coupons, Plakatwerbung, Fernsehwerbung usw. Eine Sache, über die wir in diesem Zusammenhang noch nicht gesprochen haben, ist, wer die Zielgruppe ist. Wenn die Zielgruppe junge Menschen sind, werden die Marketingaktivitäten stark über Social Media laufen. Man muss herausfinden, wer das Zielpublikum ist und welche Medien sie verwenden. Der Marketingplan muss an die Zielgruppe angepasst werden.
- Dann ist es auch noch wichtig, dass die Zielgruppe groß genug ist, damit es überhaupt machbar ist. Man hat dann auch eine primäre und eine sekundäre Zielgruppe. Für uns wäre die primäre Zielgruppe Frauen zwischen 21 und 45. Sie mögen Margaritas, weil sie süßer sind. Die sekundäre Zielgruppe ist wohl Männer im selben Alter, die mit diesen Frauen unterwegs sind. Bestimme wer deine Zielgruppe ist und dann finde heraus, was für sie wichtig ist.
- Dann wird man Posts auf Facebook, Twitter, Pinterest usw. machen. Es gibt Blogger, die über dein Produkt schreiben, wenn man sie dafür bezahlt. Man muss tief graben, um herauszufinden, wer die Blogger in deiner Produktkategorie sind und sendet ihnen dann Proben. Hoffentlich mögen sie es.

## Besprechung des Modells

Ich habe ausgehend von der Literaturrecherche ein theoretisches Modell erstellt, das den Ablauf einer Markteinführung im Getränkemarkt abbilden soll. Ich möchte das Modell nun mit Ihnen besprechen. Achten Sie dabei bitte darauf ob Ihnen Teile des Modells unrealistisch oder für den Getränkemarkt wenig relevant erscheinen. Andererseits möchte ich auch wissen, ob Faktoren fehlen. Wenn Sie möchten, können Sie das Modell auch in Ruhe alleine ansehen und mir später Ihre Rückmeldung geben...

- Zielmarkt – dem kann ich definitiv zustimmen. Masse vs. Nische und Segmentierung. Was mir da vielleicht noch fehlt ist die Größe des Markts in den man eintreten möchte. Man könnte es eventuell auch als Teil von Masse vs. Nische sehen. Vielleicht machst du einen Unterpunkt. Bei den Saucen zum Beispiel macht die gesamte Kategorie vielleicht 250 Millionen Dollar aus, während bei den Margaritas, die Alkohollinie im Milliardenbereich ist. Es gibt da einen Ausdruck, den wir bei Frito-Lay viel verwendet haben und das ist *Share-of-Stomach*. Im Snackbereich gibt es Kartoffelchips, Tortilla-Chips, Brezeln usw. Wenn der Konsument Kartoffelchips kaufen möchte und es das nicht gibt, wird er dann stattdessen Tortilla-Chips kaufen? Man definiert die Größe dieser Kategorie. Das ist mehr oder weniger in Masse vs. Nische enthalten. Offensichtlich wird im Massenmarkt viel mehr Wettbewerb sein, weil er größer ist. Was gerade quer durch die USA geht und mehr oder weniger aus der Nische herauskommt, sind glutenfreie Produkte. Vor ein paar Jahren hat es ein paar

glutenfreie Produkte gegeben. Jetzt gibt es sehr viele. Was Nische war, wird immer mehr zu Masse. Was dann passiert, ist, dass es die Großen anzieht. Sie sagen sich: „Ok, es hat mit nichts begonnen und jetzt wo der Konsument darauf aufmerksam geworden ist und ich den Kunden nicht erst darüber unterrichten muss, interessiert es uns.“ In einer Nische muss man einiges an Schulungsarbeit leisten, weil die Leute, mit denen man sich unterhält, möglicherweise keine Ahnung haben, wovon du sprichst.

- Ich denke du hast gute Arbeit geleistet. Was ich noch nicht gefunden habe, ist Margen und Kosten. Jede Kategorie ist da anders. Kosmetika haben Margen von sagen wir 95 Prozent. Sie verkaufen es teuer und es kostet ihnen nichts es herzustellen. Wir versuchen 40 Prozent Marge zu erreichen. Bei Doritos war die Marge um die 70 Prozent, bei Kartoffelchips 50 Prozent. Es geht nur im rohe Kartoffeln vs. Mais. Doritos schmecken besser als andere Maischips und die Leute waren bereit das für das bessere Produkt zu bezahlen. Bei Kartoffelchips ist die Wertschöpfung nicht so groß.
- Wenn du ins Detail gehen willst, kannst du eventuell diesen Zeitplanfaktor, über den wir gesprochen haben, miteinbeziehen. Also ich habe ein fixes Markteintrittsdatum und plane von da an rückwärts. Meine Salesanrufe müssen da stattfinden, meine Verpackung muss zu diesem Zeitpunkt gemacht werden. Ich brauche Kisten, ich brauche Labels. Solche Dinge.
- Ein Trend der in den letzten Jahren gekommen ist, sind Mikrobrauereien. Allein in Texas gibt es 40 oder 50. Eine davon war Samuel Adams. Die sind über die Gastronomie in den Markt eingetreten und haben zwei Jahre die Nachfrage ausschließlich über die Gastronomie aufgebaut. Als sie dann in den Supermärkten eingeführt wurden, war die Nachfrage schon da.
- Du kannst auch noch überlegen einen Teil für Ziele hinzuzufügen. Also zum Beispiel im ersten Jahr möchte ich so viel verkaufen. Ich will Billa als Vertriebspartner für zwei Produkte gewinnen usw.
- Außerdem macht es Sinn eine SWOT Analyse durchzuführen. Also zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Das gehört wohl auch an den Anfang, bzw. ist es Teil eines Marketingplans.

## C Auswertung der Expertenbefragung

### Zusammenfassung 1. Durchgang

#### Besonderheiten Getränkemarkt

Inter-view	S.	P. Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	122	1	Bei Getränken wichtig Kundenbedürfnisse genau zu kennen	Getränke: muss Kundenbedürfnisse kennen	G1: Besondere Bedeutung der Kenntnis der Kundenbedürfnisse aufgrund Geschmacksunterschiede zwischen demografischen Gruppen
1	122	2	Demografische Gruppen unterscheiden sich stark in ihrem Geschmack	Geschmacksunterschiede von demografischen Gruppen	
1	122	3	Entwicklungsprozess unterscheidet sich nicht von anderen Produkten	Entwicklungsprozess gleich wie bei anderen	
1	122	4	Kundenbedürfnisse besondere Rolle	<del>Kundenbedürfnisse besondere Rolle</del>	
2	127	5	Im Weinbereich großes Angebot -> muss sich profilieren	Großes Angebot im Weinbereich erfordert Profilierung	G2: Großes Angebot im Weinbereich erfordert Profilierung über Innovationen
2	128	6	Innovationen als Profilierungsmöglichkeit	Innovationen als Profilierungsmöglichkeit	
2	128	7	Man muss in Bewegung bleiben	<del>Man muss in Bewegung bleiben</del>	
3	133	8	Mehr Innovationen und Markteinführungen bei Getränken als bei pikanten Nahrungsmitteln	Viele Markteinführungen und Innovationen bei Getränken	G3: Viele Markteinführungen und Innovationen, viele Marktteilnehmer
3	133	9	Viele auch neue Marktteilnehmer im Getränkemarkt	Viele Marktteilnehmer	
3	133	10	Niedrige Hürde neue Getränke einzuführen	<del>Niedrige Hürde für neue Getränke</del>	
3	133	11	Niedrige Hürde wegen großer Nachfrage nach Getränken und Co-Makers	Niedrige Hürde wegen großer Nachfrage und Co-Makers	G4: Eintrittshürde: generell niedrig wegen großer Nachfrage und Co-Makers; Vertrieb als Hürde

3	133	12	Vertrieb als Hürde wegen Fuhrpark	Vertrieb als Hürde	
3	133	13	Hürde für Getränke niedriger als für Lebensmittel	<del>Hürde für Getränke niedriger als für Lebensmittel</del>	
3	133	14	Getränke sind sehr saisonal	Getränke sind saisonal	G5: Saisonalität von Getränken
3	136	15	Besonders viele Mitbewerber und niedrige Eintrittskosten im Getränkemarkt	<del>Viele Mitbewerber und niedrige Eintrittskosten</del>	
3	136	16	Rechtlich Lebensmittel ein bisschen mehr reguliert als andere Märkte aber nicht so sehr wie pharmazeutischer Markt	Eigene rechtliche Bestimmungen	G6: Eigene rechtliche Bestimmungen
4	139	17	Getränkemarkt ist riesig; große Vielfalt	Großer, vielfältiger Markt	G7: Großer, vielfältiger Markt
5	144	18	Schnelllebiger, lebendiger Markt	Schnelllebiger Markt	G8: Schnelllebiger Markt, kurzlebige Produkte, wenige große Marken
5	144	19	Immer wieder Innovationen und neue Kreationen	Viele Innovationen bei Getränken	G9: Viele Innovationen bei Getränken
5	144	20	Lebt auch von großen alten Marken, die gut vertreten sind	Auch große alte Marken	
5	144	21	Trends kommen oft aus Gastronomie	Trends kommen oft aus Gastronomie	G10: Trends kommen oft aus Gastronomie
5	145	22	Produkte, die in der Gastronomie erfolgreich sind auch im Handel erfolgreich	Erfolg in der Gastronomie garantiert Erfolg im Handel	G11: Üblicher Weg in den Markt über Gastronomie, die Erfolg im Handel garantiert
5	145	23	Direkt in den Handel, wenn billiges Mee-too Produkt	<del>Direkt in den Handel, wenn billiges Mee-too Produkt</del>	
5	145	24	Direkt in den Handel mit viel Geld für Listung und Mediaplan	<del>Direkt in den Handel mit viel Geld für Listung und Mediaplan</del>	
5	145	25	Üblicher Weg in den Markt über Gastronomie	Üblicher Weg in den Markt über Gastronomie	
5	147	26	Momentan Geschmacksrichtungen Ingwer, Minze, Melisse, Gurke in	Momentaner Trend: Geschmacksrichtungen Ingwer, Minze, Melisse, Gurke	G12: Momentaner Trend: Geschmacksrichtungen Ingwer, Minze, Melisse, Gurke

5	149	27	Schnelle Drehung -> urban Drinks, Produkte verschwinden schnell wieder	Schnelle Drehung, kurzlebige Produkte	
6	153	28	Markt, wo sich viel bewegt	Bewegter Markt	G13: Bewegter, wettbewerbsintensiver Markt
6	153	29	Viele Kleine, die alternative Produkte machen	Viele alternative Produkte kleiner Hersteller	G14: Trends: alternative Produkte kleiner Hersteller; bio, Fair Trade, weniger Zucker; differenzierteres Angebot in Lokalen
6	153	30	Ver mehrt in Richtung bio, Fair Trade und weniger Zucker	Trend Richtung bio, Fair Trade und weniger Zucker	
6	154	31	Früher in Lokalen meistens nur drei Softdrinks zu Auswahl, jetzt beginnt Differenzierung	Angebot an Softdrinks in Lokalen wird differenzierter	
6	154	32	Bio-Trend wird noch eine Weile bleiben	Bio-Trend ist langfristig	
6	155	33	Ketten funktionieren ganz anders als einzelne Gastronomen	Unterschiede zwischen Handelsketten und Gastronomen als Vertriebspartner	
6	155	34	Im Winter fast bankrottgegangen, weil bei Eistee Unterschied Sommer Winter stark merkt	Starke Saisonalität des Produkts finanzielles Problem	G15: Starke Saisonalität des Produkts finanzielles Problem
6	155	35	Im Sommer mehr getrunken und lieber Kaltes getrunken, wenn draußen warm	Mehr und vorwiegend kalte Getränke im Sommer konsumiert	
6	158	36	In Einzelhandel und Gastronomie üblich, dass Händler etwas bekommt, weil in Sortiment aufnimmt	Gegenleistung für Leistung in Einzelhandel und Gastronomie üblich	G16: Gegenleistungen für Leistungen in Einzelhandel und Gastronomie
6	158	37	Exklusivverträge kommen in Getränkeindustrie vor	Teils Exklusivverträge	G17: Teils Exklusivverträge
6	159	38	Neuheit bei Getränken Risikofaktor: wenn zu weit von dem entfernt, was Leute gewohnt sind -> Skepsis	Hoher Neuheitsgrad bei Getränken Risikofaktor	G18: Hoher Neuheitsgrad bei Getränken Risikofaktor

6	159	39	Wettbewerbsintensität im Getränkemarkt generell hoch	Hohe Wettbewerbsintensität	
7	163	40	Manche Getränke gekühlt gelagert -> höhere Kosten	Lagerbedingungen können Kosten verursachen	G19: Lagerbedingungen verursachen Kosten
7	163	41	Generell mit Haltbarkeitsfragen zu tun -> muss sich mit Lagerbestand beschäftigen	Lagerbestand durch Haltbarkeitsfragen beeinflusst	G20: Lagerbestand durch Haltbarkeitsfragen beeinflusst
7	163	42	Viele Getränke sind saisonal	Saisonalität vieler Getränke	G21: Saisonalität vieler Getränke

### Entscheidungen und Aktivitäten

Inter-view	S.	P. Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	122	43	Marketing gibt Vorgaben für Entwicklung von Prototyp basierend auf Kundenwunsch	Marketing gibt Vorgaben für Entwicklung von Prototyp basierend auf Kundenwunsch	K1: Festlegung der Zielgruppe und darauf abgestimmte Vorgaben für die Entwicklung
1	122	44	Mehrere Prototypen bis das Unternehmen zufrieden und mit Kunden testet	Mehrere Prototypen bevor Kundentests	K2: Mehrere Prototypen
1	122	45	Zu Beginn Festlegung der Zielgruppe	Zu Beginn Festlegung der Zielgruppe	
1	123	46	Nächster Schritt = Prototyp erstellen + mehrmals überarbeiten	Prototyp mehrmals überarbeitet	
1	123	47	Dann Scale-up-Test mit Verpackungsprototyp	Scale-up-Test mit Verpackungsprototyp	K3: Tests: Scale-up Test, Geschmack- und Verpackungstests mit der Zielgruppe je nach Unternehmensgröße, Haltbarkeitstests, Hygieneüberprüfung
1	123	48	Haltbarkeitstests auf der technischen Seite	<del>Haltbarkeitstests</del>	
1	123	49	Fokusgruppen, sensorische Tests und Verkostungen mit den Kunden	Tests mit den Kunden	

1	123	50	Testpersonen entsprechen der Zielgruppe	Testpersonen aus Zielgruppe	
1	123	51	Verbesserungswünsche in nächstem Prototyp umgesetzt	<del>Verbesserung des Prototyps</del>	
1	123	52	Erneut sensorische Tests	<del>Erneut sensorische Tests</del>	
1	123	53	Externe Grafikdesigner entwerfen mehrere Verpackungsprototypen	Grafikdesigner entwerfen Verpackungsprototypen	K4: Gestaltung der Verpackung durch Grafiker abhängig vom Vertriebskanal
1	123	54	Marketing arbeitet gleichzeitig mit Entwicklung und Verpackung	<del>Marketing arbeitet gleichzeitig mit Entwicklung und Verpackung</del>	
1	123	55	Wahl einer Verpackungsform	Wahl einer Verpackungsform	
1	123	56	Grafiker erarbeiten Design für diese Form	Grafiker erarbeiten Design	
1	123	57	Idealerweise Test der Verpackung mit Kunden	Idealerweise Test der Verpackung mit Kunden	
1	123	58	Verpackungstests abhängig von der Unternehmensgröße	Verpackungstests abhängig von der Unternehmensgröße	
1	123	59	Bei großen immer Verpackungstests	<del>Verpackungstests abhängig von der Unternehmensgröße</del>	
1	123	60	Wenn Produkt an andere Lebensmittelhersteller oder Restaurants geht -> Kosten und Schutz des Produkts wichtiger	Bedeutung unterschiedlicher Verpackungsaspekte abhängig vom Vertriebskanal	
1	123	61	Haltbarkeitstests nach sensorischen Tests	Haltbarkeitstests nach sensorischen Tests	
1	123	62	Entscheidung ob Produkt gekühlt, bei Raumtemperatur oder warm gelagert	<del>Entscheidung über Lagertemperatur</del>	
1	123	63	Sicherstellen, dass Farbe, Geschmack, Viskosität sich nicht verändert	<del>Sicherstellen, dass Produkt stabil</del>	
1	124	64	Limitierter Markteintritt während Haltbarkeitstests in kleiner Region	Limitierter Markteintritt während Haltbarkeitstests in kleiner Region	K5: Limitierter Markteintritt in kleiner Region oder durch Home-Use-Studien
1	124	65	Home-Use-Studien als limitierter Markteintritt	Home-Use-Studien als limitierter Markteintritt	

1	124	66	Produktionsprozess überprüft ob sauber und hygienisch	Hygieneüberprüfung des Produktionsprozesses	
1	124	67	Wenn limitierte Markteinführung gut -> auch andere Standorte angeboten	Wenn limitierte Markteinführung gut -> auch andere Standorte angeboten	K6: Rolloutplan und weiterer Rollout
1	124	68	Nach und nach mehr Standorte ausgerollt	Nach und nach mehr Standorte ausgerollt	
1	124	69	Projektmanagement-aufgabe Plan für Händlerstarts und Produktionsmengen	Rolloutplan erstellen	
1	124	70	Nach Haltbarkeitstests letzte kleine Änderungen an Produkt und Verpackung	<del>Nach Haltbarkeitstests letzte kleine Änderungen</del>	
1	124	71	Produktion größere Menge für Rollout	<del>Produktion für Rollout</del>	
1	124	72	Markteinführung vorbei wenn alle Standorte Produkt haben	Markteinführung vorbei wenn alle Standorte Produkt haben	K7: Ende der Markteinführung nach 3-6 Monaten (bei großen auch länger) wenn Produkt erhältlich und bei Kunden angekommen ist
1	124	73	Produkt muss lange genug am Markt sein um bei Kunden anzukommen	Produkt kommt nicht sofort bei Kunden an	
1	124	74	Markteinführung dauert mindestens 3 Monate bis sechs Monate	Markteinführung dauert drei bis sechs Monate	
1	124	75	Bei großen Unternehmen auch länger als sechs Monate	Bei großen Unternehmen auch länger als sechs Monate	
1	124	76	Verkaufszahlen evaluieren um Produktion einzuschätzen	Produktion anhand Verkaufszahlen abschätzen	K8: Nach dem Markteintritt: weitere Produktion anhand Verkaufszahlen abschätzen, möglicherweise Änderung der Distributionskanäle/ Placement
1	124	77	Entscheidung, wo Produkt verkauft wird	Entscheidung über Verkaufsort	
1	124	78	Kann sein, dass Distributionskanäle, Placement sich nach Einführung noch ändert	Möglicherweise Änderung der Distributionskanäle, Placement nach Einführung	

2	128	79	Kunden zu Idee befragt	Kundenbefragung zu Idee	K9: Marktforschung: Kundenbefragung zu Idee, Testläufe zu Produkt und Preis um daraus zu lernen
2	128	80	Nachdenken über Umsetzung	Umsetzung planen	K10: Umsetzungsplan
2	128	81	Testläufe um daraus zu lernen	Lernen aus Tests	
2	128	82	Marke dazu finden	Marke definieren	K11: Marke definieren
2	128	83	Preis in Nullserie getestet	Preis testen	
2	128	84	Kommunikation über Internet und Mundpropaganda	Internet und Mundpropaganda als Kommunikationsmittel	K12: Marketingkampagne nach Einführung mittels Internet und Mundpropaganda
2	128	85	Eineinhalb Jahre bis vollständig etabliert wegen Infrastruktur	Eineinhalb Jahre bis Markteinführung endet wegen Infrastruktur	K13: Nach Markteintritt: Marktpflege mit Produktvariationen, Ende der Markteinführung nach eineinhalb Jahren wegen Infrastruktur
2	129	86	Idee	Idee	
2	129	87	Vorselektion je nach Machbarkeit	Vorselektion je nach Machbarkeit	
2	129	88	Nullserie	Nullserie	
2	129	89	Marketing um das Produkt anzukurbeln	Marketing um das Produkt anzukurbeln	
2	129	90	Marktpflege mit Produktvariationen	Marktpflege mit Produktvariationen	
3	133	91	Ablauf geht auf Innovationszeitplan zurück	Ablauf im Innovationszeitplan festgelegt	K14: Vorgehen Innovationszeitplan: rückwärts vom Eintrittsdatum aus; Bestimmung der nicht verhandelbaren Dinge; bei Zeitmangel Kompromisse oder Aktivitäten weglassen
3	133	92	Ablauf bei jedem Unternehmen sehr unterschiedlich	Ablauf bei jedem Unternehmen unterschiedlich	
3	133	93	Erarbeitet Zeitplan rückwärts ausgehend von Datum für erste Lieferung	Zeitplan rückwärts von Eintrittsdatum aus erarbeitet	

3	133	94	Wie lange Produkt produzieren?	Produktionszeit planen	K15: Zeit einplanen für: Produktion, Grafik, Rohstoffbeschaffung (Saisonalität!), Produkttests, Verkaufsmuster, evtl. Reifung des Produkts, Restzeit für Entwicklung und Konsumentenforschung
3	133	95	Wie lange Grafik erstellen und drucken?	Zeit für Grafikerstellung und Drucken planen	
3	133	96	Wie lange Rohstoffe besorgen?	Zeit für Rohstoffbeschaffung planen	
3	133	97	Ergibt sich Zeit für Entwicklung und Konsumentenforschung	Restzeit für Entwicklung und Konsumentenforschung	
3	133	98	Einkauf muss Saisonalität der Rohstoffe bedenken	Berücksichtigung der Saisonalität von Rohstoffen im Einkauf	
3	134	99	In-Home-Consumer-Test	Produkttests mit Kunden	
3	134	100	Central-Location-Test	<del>Produkttests mit Kunden</del>	
3	134	101	Zeit für Analyse des Produkts	Zeit für Produkttests planen	
3	134	102	Zeit für Produktion	<del>Produktionszeit planen</del>	
3	134	103	Möchte man Produkt reifen lassen?	Entscheidung ob Produkt reifen muss	
3	134	104	Wenn sich nicht alle Aktivitäten ausgehen, Kompromisse machen oder auf Aktivitäten verzichten	Bei Zeitmangel Kompromisse oder Aktivitäten weglassen	
3	134	105	Gewisse Dinge brauchen eine gewisse Zeit und können nicht geändert werden	<del>Manche Dinge haben fixen Zeitbedarf</del>	
3	134	106	Vertriebsmitarbeiter brauchen Verkaufsmuster im Voraus; viel Zeit	Viel Zeit für Verkaufsmuster, weil im Voraus fertig	
3	134	107	Bestimmt mit Team was nicht verhandelbare Dinge sind bevor man Zeitplan macht	Bestimmung der nicht verhandelbaren Dinge vor Zeitplanung	
3	134	108	Produktion, Grafiker, Beschaffung, Verbrauchertests, Verkaufsmuster dauern fixe Zeit	<del>Manche Dinge haben fixen Zeitbedarf</del>	

3	134	109	Entwicklung zeitmäßig flexibler -> bekommt meist wenig Zeit	<del>Entwicklung zeitmäßig flexibler -&gt; bekommt wenig Zeit</del>	
3	135	110	Marktforschung zu Beginn ob unerfülltes Kundenbedürfnis, was Kunden wichtig ist	Zu Beginn Marktforschung über Kundenbedürfnisse	K16: Zu Beginn Marktforschung über Kundenbedürfnisse zur Festlegung der Claims
3	135	111	Forschung zu Beginn, um zu wissen, welche Claims auf Verpackung sollen	Marktforschung zur Festlegung der Claims	
3	135	112	Marketing muss für Entwicklung Vorgaben niederschreiben, welches Produkt entwickelt werden soll	Marketing muss Entwicklungsvorgaben niederschreiben	K17: Festlegung der Entwicklungsvorgaben durch das Marketing
3	135	113	Arbeit an der Rezeptur	Arbeit an der Rezeptur	K18: Arbeit an der Rezeptur
3	135	114	Kunden Produkt kosten und bewerten lassen	<del>Produktverkostungen und -bewertungen durch Kunden</del>	K19: Produkttests mit den Kunden
3	135	115	Tests zu Hause in realer Lebenssituation machen	<del>Tests zu Hause in realer Lebenssituation</del>	
3	135	116	Änderungen an Rezeptur basierend auf Verbrauchertests	Änderungen an Rezeptur basierend auf Verbrauchertests	K20: Änderungen an Rezeptur basierend auf Verbrauchertests
3	135	117	Meisten Unternehmen ermöglichen keine Änderungen mehr	<del>Änderungen oft nicht mehr möglich</del>	
3	135	118	Niederschreiben der Spezifikationen für Produktion und Rohstoffeinkauf	Produktspezifikationen für Produktion und Einkauf	K21: Produktspezifikationen für Produktion und Einkauf
3	135	119	Grafikprozess: Etiketten entwerfen, bestellen, produzieren	Grafikprozess	K22: Grafikprozess
3	135	120	Verkaufsmuster	Verkaufsmuster	K23: Verkaufsmuster
3	135	121	Produktion und Distribution als letzter Block	Produktion und Distribution als letzter Block	K24: Produktion und Distribution
3	135	122	Social Media Kampagne?	Social Media Kampagne?	K25: Social Media Kampagne

3	136	123	Große Unternehmen spielen Szenarien durch, wie mit unterschiedlichen Mitbewerbern umgeht und was eigene Reaktion sein wird	Große Unternehmen: Mitbewerberaktions-szenarien und eigene Reaktion	K26: Vor Markteintritt Mitbewerberszenarien bei großen Unternehmen
3	136	124	Mitbewerberszenarien deutlich vor Markteintritt während Innovationsprozess	Mitbewerberszenarien deutlich vor Markteintritt	
4	138	125	Vorgaben bezüglich Ernährungsziele, Geschmacksprofil, Haltbarkeit	Vorgaben bezüglich Ernährungsziele, Geschmacksprofil, Haltbarkeit	K27: Vorgaben bezüglich Ernährungsziele, Geschmacksprofil, Haltbarkeit
4	138	126	Stabilitätsstudien machen	<del>Stabilitätsstudien</del>	
4	138	127	Gekühlt oder im Regal gelagert	Entscheidung über Lagerung	K28: Entscheidung über Lagerung
4	138	128	Verpackung entscheiden	<del>Verpackungs-entscheidung</del>	
4	138	129	Suchen Produktionspartner	<del>Produktionspartner suchen</del>	
4	138	130	Produkt in Produktionslinie eingliedern	<del>Produkt in Produktionslinie eingliedern</del>	
4	139	131	Identifizieren Ernährungsziele	<del>Ernährungsziele identifizieren</del>	
4	139	132	Identifizieren wer Zielgruppe ist	<del>Identifikation der Zielgruppe</del>	
4	139	133	Grundlegende Konsumentenforschung zur Erstellung des organoleptischen Profils	Grundlegende Konsumentenforschung zur Erstellung des organoleptischen Profils	K29: Konsumentenforschung: Erstellung des organoleptischen Profils; Konkretisierung des Konzepts; Prototypenbeurteilung
4	139	134	Identifikation der Zutaten	<del>Identifikation der Zutaten</del>	
4	139	135	Entwickeln Prototyp	Prototypentwicklung	K30: Prototypentwicklung
4	139	136	Prototyp Kunden zeigen	Prototypbeurteilung durch Kunden	
4	139	137	Kostenanalyse bezüglich Lieferkette der Zutaten	Kostenanalyse	K31: Kostenanalyse
4	139	138	Entscheidung welche Verpackung in Zusammenhang mit Haltbarkeit	Verpackungsentscheidung unter Berücksichtigung der Haltbarkeit	K32: Verpackung: Kreativarbeit; Entscheidung unter Berücksichtigung der Haltbarkeit

4	139	139	Identifizieren Herstellerpartner	Identifikation Herstellerpartner	K33: Identifikation Herstellerpartner
4	139	140	Produktion des neuen Produkts auf Produktionslinien einrichten	Einrichtung des Produkts auf Produktionslinien	
4	139	141	Kreativarbeit an Verpackung und grafische Darstellung	Kreativarbeit an Verpackung und grafische Darstellung	
4	140	142	Sprechen mit Händlern /Sales Meetings-> versuchen Produkt zu verkaufen	Sales Meetings um Produkt an Händler zu verkaufen	K34: Sales Meeting mit Handel sobald Prototyp vorhanden
4	140	143	Sales Meetings vor erster größerer Produktion	Sales Meetings vor erster größerer Produktion	
4	140	144	Werbung auf Messen	Werbung auf Messen	K35: Werbung: Messen, Social Media
4	140	145	Social Media als gratis Werbung	Social Media zur Werbung	
4	140	146	Konzeptentwicklung: das ist das Produkt, will das damit liefern, das ist Zielgruppe	Konzeptentwicklung: Definition Produkt, Leistungen, Zielgruppe	K36: Konzeptentwicklung: Definition Produkt, Leistungen, Zielgruppe
4	140	147	Manchmal Konsumentenforschung zur Konkretisierung des Konzepts	Konsumentenforschung zur Konkretisierung des Konzepts	
4	140	148	Produkt im Labor entwickeln	Produktentwicklung im Labor	
4	140	149	Vergrößert auf Produktionslevel (Scale-Up)	Scale-up	K37: Scale-up
4	140	150	Haltbarkeits- und Stabilitätstests	Haltbarkeits- und Stabilitätstests	K38: Haltbarkeits- und Stabilitätstests
4	140	151	Gehen zu Händlern sobald Prototyp haben	Gehen zu Händlern sobald Prototyp haben	
4	140	152	Präsentieren Einzelhändler Konzept so früh wie möglich	Konzeptpräsentation vor Einzelhandel so früh wie möglich	
5	143	153	Überlegt was Markt will	Marktbedürfnis identifizieren	K39: Marktbedürfnis/ Marktlücke identifizieren
5	143	154	Produktentwickler gesucht	Produktentwickler auswählen	K40: Produktentwickler auswählen
5	143	155	Suche nach Gebinde	Gebinde auswählen	

5	144	156	Von Wirt zu Wirt gefahren und versucht als Kunden zu gewinnen	<del>Versuchen Wirte als Kunden zu gewinnen</del>	
5	144	157	Überlegt was Wirte bis dahin angeboten haben und was fehlt	Analyse was im aktuellen Angebot fehlt	
5	144	158	Bei Wirten in Region nachgefragt ob sie sich Produkt vorstellen können	Feedback von Gastronomen zu Konzept einholen	K41: Feedback von Gastronomen zu Konzept einholen
5	145	159	Produzenten suchen	Produzenten auswählen	K42: Produzenten auswählen
5	145	160	Produkt muss lebensmittelrechtlich geprüft werden	Lebensmittelrechtliche Prüfung	K43: Lebensmittelrechtliche Prüfung und Verkehrsfähigkeitsgutachten
5	145	161	Verkehrsfähigkeitsgutachten	Verkehrsfähigkeitsgutachten	
5	145	162	EU Lebensmittelverordnung - muss Etiketten prüfen lassen	Rechtliche Prüfung Etiketten	K44: Rechtliche Prüfung Etiketten
5	145	163	Verpackung Unterschied ob für Gastronomie oder Einzelhandel	Verpackung abhängig vom Vertriebskanal	K45: Verpackung abhängig vom Vertriebskanal
5	145	164	Im Handel viel über Verpackung verkauft	<del>Im Handel viel über Verpackung verkauft</del>	
5	145	165	Fertiges Konzept dem Handel präsentieren	Konzeptpräsentation vor Handel	K46: Konzeptpräsentation vor Handel
5	145	166	Nicht so einfach Termin bei Einkäufer zu bekommen -> muss erste Verkäufe/ Marketingplan vorweisen können	<del>Braucht Referenzen um Termin bei Einkäufer zu bekommen</del>	
5	146	167	Etwas anders läuft es, wenn schon bestehende Produkte in anderem Land einführt	Leicht abgeänderter Verlauf bei Internationalisierung	K47: Leicht abgeänderter Verlauf bei Internationalisierung
5	146	168	Somersby parallel in Gastronomie und Handel	<del>Parallel in Gastronomie und Handel einführen</del>	
5	146	169	Preisverhandlungen führen und auf Konditionen einigen	Preisverhandlungen durchführen	K48: Preisverhandlungen & Vereinbarung der Listungsgelder
5	146	170	Üblich, dass Listungsgelder bezahlt werden	Listungsgelder üblich	
5	146	171	Erste Bestellung	<del>Erste Bestellung</del>	

5	146	172	Lieferung an Zentrallager des Händlers	Lieferung an Zentrallager des Händlers	K49: Erste Lieferung an Zentrallager des Händlers
5	146	173	Produkt steht im Regal und Kunde muss nur noch zugreifen	<del>Produkt im Regal</del>	
5	146	174	Wenn nicht wunschgemäß läuft, Budget erhöhen und mit Werbung unterstützen oder mit Preis runtergehen	<del>Schlechter Start -&gt; mit Werbung und über Preis stützen</del>	
5	146	175	Anfängliche Produktionsmenge abschätzen	Anfängliche Produktionsmenge abschätzen	K50: Anfängliche Produktionsmenge abhängig von Haltbarkeit und Kosten abschätzen
5	146	176	Kleine Stückzahlen heißen hohe Kosten	Kleine Stückzahlen -> hohe Kosten	
5	146	177	Bei kleinen Stückzahlen kommt auf Mindesthaltbarkeitsdatum an	Stückzahl abhängig von Mindesthaltbarkeitsdatum	
5	147	178	Wenn Produkt im Handel nicht funktioniert Produkte zurücknehmen oder mit Preis und Werbung stützen	Produkt verkauft sich nicht -> zurücknehmen; mit Preis und Werbung stützen	K51: Produkt verkauft sich nicht -> zurücknehmen; mit Preis und Werbung stützen
5	147	179	Einführungsphase dauert ein halbes Jahr bis halbwegs etabliert	Ende der Einführung nach halbem Jahr	K52: Ende der Einführung nach halbem Jahr
5	147	180	Man stellt Produkt dem Handel vor	<del>Produktvorstellung vor Handel</del>	
5	147	181	Macht Verkostungen	<del>Verkostungen</del>	
5	147	182	Versucht in der Gastronomie Listungen zu bekommen	<del>Listungen in Gastronomie bekommen versuchen</del>	
5	147	183	Unterstützt medial mit Werbekampagnen	Unterstützung der Einführung durch Werbekampagnen	K53: Unterstützung der Einführung durch Werbekampagnen
5	147	184	Was verlangt Kunde?	<del>Kundenwünsche überlegen</del>	
5	147	185	Was ist trendig in Gastronomie	Trends in Gastronomie beobachten	K54: Trends in Gastronomie beobachten
5	147	186	Laborversuchsphase - womit schmeckt es gut?	Geschmacksfindung im Labor	K55: Geschmacksfindung im Labor
5	147	187	Beauftragt Werbeabteilung mit schönen Etiketten, Flaschen, Ausstattung	Verpackungsgestaltung durch Werbeabteilung	K56: Verpackungsgestaltung durch Werbeabteilung

5	147	188	Wenn fertiges Produkt hat, dem Kunden zeigen	Kundenbefragung mit fertigem Produkt	K57: Kundenbefragung mit fertigem Produkt
5	147	189	Listungen bekommen	Listungen bekommen	K58: Listungen bekommen
5	147	190	Aktiver Verkauf mit Aktionen, Platzierungen, Zweitplatzierungen im Handel	Verkaufsförderung im Handel	K59: Verkaufsförderung in Handel und Gastronomie
5	147	191	Sonderangebote in Gastronomie	Verkaufsförderung in der Gastronomie	
5	150	192	Cash-and-Carry wollen Produkte, die es im Handel nicht gibt	Produkte exklusiv für Cash & Carry	
5	150	193	Preisliche Differenzen, wenn in Handel und Gastronomie	Preisliche Differenzen zwischen Vertriebskanälen	
5	151	194	Gut überlegen, ob Handel, Gastronomie oder beides	Wahl der Vertriebskanäle	K60: Wahl der Vertriebskanäle
6	152	195	Produkt trinkbar machen	Produktentwicklung	K61: Produktentwicklung
6	152	196	Label und Rezeptur oft geändert	Arbeit an Label und Rezeptur	
6	152	197	Nach und nach immer mehr Lokale	Nach und nach mehr Lokale	K62: Nach und nach mehr Lokale, Getränkehändler und Einzelhandel (zuerst Testfilialen) im Vertrieb
6	152	198	Erster Club hat viel gebracht	Erster Club hat viel gebracht	
6	153	199	Erste Getränkehändler	Getränkehändler	
6	153	200	Einführungsstrategie für Städte: Club ausgewählt in den wir gehen würden	Einführungsstrategie für Städte: zuerst Einführung in wichtigen Club	
6	153	201	Wenn Produkt in größerem Club gut funktioniert, beginnen Leute in anderen Lokalen danach zu fragen	Produkt funktioniert in Club -> Leute fragen danach in anderen Lokalen	
6	153	202	Club fragt dann seinen Getränkehändler und kommt auf uns zu	Andere Lokale fragen Getränkehändler um Produkt	
6	153	203	Muss auch aktiv rausgehen und Leute betreuen	Aktiv Kunden betreuen	K63: Aktiv Kunden betreuen
6	153	204	In ersten Jahren Strategie in Städten zuerst Gastronomie aufbauen und dann in Einzelhandel	Strategie zuerst Gastronomie aufbauen und dann in Einzelhandel	K64: Strategie zuerst Gastronomie aufbauen und dann in Einzelhandel, damit weniger Werbeaufwand

6	153	205	Schauen, dass Bekanntheit schon da, wenn in Einzelhandel geht, damit keine große Werbekampagne braucht	Wenn Produkt bei Einzelhandelseinführung schon bekannt -> weniger Werbeaufwand	
6	154	206	In Küche Zeug zusammengerührt	<del>Experimente bei Produktentwicklung</del>	
6	154	207	Mobile Brauanlage gekauft	<del>Mobile Brauanlage</del>	
6	154	208	Etiketten von Hand aufgeklebt	<del>Etiketten</del>	
6	154	209	Längerer Prozess bis jemanden gefunden, der abfüllt, wegen echtem Tee und Stückzahlen	Abfüllpartner finden	K65: Abfüllpartner finden
6	154	210	Prozess bis von kleinen Mengen am Herd im Braukessel funktioniert hat	Scale-Up	K66: Scale-up
6	154	211	Verkauf mit Einstieg des Einzelhandels stark zugenommen	<del>Einzelhandel steigert Verkaufszahlen stark</del>	
6	154	212	Trotz Einzelhandel 60 Prozent an Gastronomie verkauft -> nicht auf einen großen Kunden verlassen	Streuung bei Vertriebskanälen um nicht von einem Großkunden abhängig zu sein	K67: Streuung bei Vertriebskanälen um nicht von einem Großkunden abhängig zu sein
6	155	213	Vertrieb inhouse	Vertrieb	
6	155	214	Einführung 2012/13 beendet (nach 8 Jahren) - > Rezeptur und Logo fix, Einstieg Einzelhandel	Einführung endet nach mehreren Jahren	K68: Einführung endet nach mehreren Jahren
6	155	215	Produktentwicklung zuerst	<del>Produktentwicklung</del>	
6	155	216	Marke anmelden und Unternehmen gründen	Marke anmelden und Unternehmen gründen	K69: Marke anmelden und Unternehmen gründen
6	155	217	Basisarbeit was in Produkt drin sein soll	<del>Produktentwicklung</del>	
6	155	218	Konzept von Anfang an klar, weil Geschäftsführer so drauf sind	Konzept zu Beginn klarstellen	K70: Konzept zu Beginn klarstellen
6	156	219	Finalisierung des Labels	Finalisierung des Labels	K71: Arbeit an und Finalisierung des Labels
6	156	220	In Einzelhandel gegangen	In Einzelhandel gehen	

6	156	221	Herausforderung Produktion vorfinanzieren, weil Einzelhandel lange Zahlungsziele hat	Vorfinanzierung der Produktion	K72: Vorfinanzierung der Produktion
6	156	222	Spar in ein paar Testfilialen übernommen	Testfilialen im Einzelhandel	
6	156	223	Im Einzelhandel günstiger als in Gastronomie -> gut gelaufen	Verkaufspreis in Einzelhandel niedriger	K73: Preiskalkulationen; möglicherweise niedrigerer Verkaufspreis im Einzelhandel
6	156	224	Bald alle Filialen in Graz	Ausdehnung auf alle Filialen in einer Region	
6	159	225	Wäre gut Preis von Anfang an zu berechnen und nicht raten	Preiskalkulationen	
6	159	226	Werbung vor allem über Social Media	Werbung über Social Media	K74: Werbung und Kundenkontakt über Social Media (Facebook)
6	160	227	Facebook super für Kundenkontakt um Fragen beantworten zu können und zu sehen, was noch zu wenig kommuniziert wird	Facebook für Kundenkontakt	
6	160	228	Gut, wenn Monitoring von Anfang an macht	Monitoring ab der Einführung	K75: Monitoring ab der Einführung
7	161	229	Bestehende Marke -> kann zu Einzelhändlern gehen und sagen, dass sofort hohe Markenwahrnehmung erreichen kann	Bestehende Marke: sofort hohe Markenwahrnehmung, Vorteil für Gespräch mit Einzelhandel	K76: Bestehende Marke: sofort hohe Markenwahrnehmung, Vorteil für Gespräch mit Einzelhandel
7	162	230	Viel Konsumentenforschung in Form von Verkostungen	Konsumentenforschung mittels Verkostungen	K77: Konsumentenforschung mittels Verkostungen des entwickelten Produkts
7	162	231	In bessere Verpackungen investiert	<del>Bessere Verpackungen</del>	
7	162	232	Als erstes versichern, dass Konsumentenbedürfnis erfüllt	Zuerst Konsumentenbedürfnis klarstellen	K78: Zuerst Marktforschungsphase: Konsumentenbedürfnis klarstellen und Konkurrenzfähigkeit sicherstellen
7	162	233	Muss immer Kundenbedürfnis erfüllen	<del>Muss Kundenbedürfnis erfüllen</del>	
7	162	234	Sicherstellen, dass konkurrenzfähig ist	Konkurrenzfähigkeit sicherstellen	

7	162	235	Feedback von Einzelhändlern als gerade erst Produkt und Entwürfe für Verpackungen fertig	Feedback von Einzelhändlern zu Prototypen	K79: Feedback von Einzelhändlern zu Prototypen
7	163	236	Sichergehen, ob man etwas entwickelt, das Konsumenten wollen	Konsumentenbedürfnis klarstellen	
7	164	237	Zeitplan machen	Zeitplan machen	K80: Zeitplan: Bei saisonalem Produkt fixes Eintrittsdatum -> plant rückwärts
7	164	238	Da Produkt saisonal, wollten, dass im April erhältlich ist -> plant rückwärts	Bei saisonalem Produkt fixes Eintrittsdatum -> plant rückwärts	
7	164	239	Working Capital wichtig	Auf Working Capital aufpassen	K81: Auf Working Capital aufpassen
7	164	240	Teil der Verpackungen produzieren und Einzelhändlern zeigen	Verpackungen Einzelhändler zeigen	
7	164	241	Dauert 8 Wochen Verpackung zu bekommen	8 Wochen um Verpackung zu bekommen	
7	164	242	Nach Verkauf dauert es noch 8 bis 12 Wochen bis Produkt in Regalen steht	Nach Verkauf 8 bis 12 Wochen bis Produkt in Regal	
7	164	243	Verpackungsform kaufen, die Lieferanten bereits im Programm haben, weil sonst teuer	Verpackungsform von der Stange, weil günstiger	
7	164	244	Wenn Zeitplan macht überlegt, wann Markteintritt und plant rückwärts	Bei Zeitplan plant von Markteintrittsdatum rückwärts	
7	164	245	Wenn saisonabhängiges Produkt rückwärts plant & sich zeitlich nicht ausgeht, Markteintritt nicht machen, ein Jahr warten	Rückwärts planen von saisonalem Produkt geht sich nicht aus -> auf nächste Saison warten	K82: Markteintritt außerhalb der Saison vermeiden: sonst möglicherweise bei nächster Saison nicht mehr gelistet -> auf nächste Saison warten
7	165	246	Wenn Produkt außerhalb Saison in Markt bringt, muss Platz im Regal halten -> kann sein, dass nicht mehr gelistet, wenn Saison kommt	Markteintritt außerhalb der Saison riskant -> möglicherweise bei nächster Saison nicht mehr gelistet	
7	165	247	Markteinführung endet nie	Markteinführung endet nie	K83: Markteinführung endet nie

7	165	248	Versucht bei weiteren Distributoren unterzukommen	Anwerben weiterer Distributoren	K84: Nach Eintritt: Anwerben weiterer Distributoren, Relaunches & Repositionierungen, bei Erfolg Variationen
7	165	249	Macht Relaunches und Repositionierungen	Relaunches & Repositionierungen	
7	165	250	Wenn erfolgreich kommt man mit Variationen bzgl. Geschmack, Verpackungsgrößen	Bei Erfolg führt Variationen ein	
7	165	251	Erste Phase ist Marktforschungsphase	Zuerst Marktforschungsphase	
7	165	252	Herausfinden ob Bedürfnis gibt	<del>Herausfinden ob Bedürfnis gibt</del>	
7	165	253	Entwickelt zuvor Produkt, das Kunden zeigen kann	Entwickelt zuvor Produkt & zeigt es Kunden	
7	165	254	Nach Marktforschung wieder Produktentwicklung	Nach Marktforschung wieder Produktentwicklung	K85: Nach Marktforschung umsetzen Feedback in Produktentwicklung; bei meisten dann Markteintritt, manche weitere Konsumentenforschung ob richtig umgesetzt
7	165	255	Meisten Unternehmen führen Produkt nach ersten Änderungen in Markt ein	Meisten Unternehmen setzen Feedback um und führen dann in Markt ein	
7	165	256	Andere sprechen noch einmal mit Konsumenten um herauszufinden ob Feedback richtig umgesetzt	Weitere Konsumentenforschung ob Feedback richtig umgesetzt	
7	165	257	Verpackung und letzte Änderungen an der Rezeptur	Verpackung und letzte Änderungen an der Rezeptur	K86: Verpackung und letzte Änderungen an Rezeptur
7	165	258	Nährstoffangaben für Verpackung ermitteln	Ermittlung der Nährstoffangaben für Verpackung	K87: Ermittlung der Nährstoffangaben für Verpackung
7	165	259	Marketing- und Salespläne durchführen und Produkt in Markt einführen	Marketing- und Salespläne durchführen und Produkt in Markt einführen	K88: Marketing- und Salespläne durchführen und Produkt in Markt einführen
7	166	260	So früh wie möglich versuchen an Einkäufer der Einzelhändler heranzukommen	Möglichst früh Kontakt zu Einkäufern der Einzelhändler	K89: Möglichst früh Kontakt zu Einkäufern der Einzelhändler

7	167	261	Bestimme Zielgruppe und finde heraus was für sie wichtig ist	Bestimmung der Zielgruppe und deren Präferenzen	K90: Bestimmung der Zielgruppe und deren Präferenzen
7	167	262	Posts auf Facebook, Twitter, Pinterest	Werbung in Social Media	K91: Werbung: in Social Media, über Blogger
7	167	263	Blogger über dein Produkt schreiben lassen	Werbung über Blogger	
7	168	264	In Nische muss man viel Schulungsarbeit leisten	In Nische Schulungsarbeit nötig	K92: In Nische Schulungsarbeit nötig

### Einflussfaktoren

Interview	S.	P. Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	125	265	Kommunikation zwischen Entwicklung, Produktion, Marketing, Verpackung und Grafikern als Einfluss	Interne Kommunikation als Einfluss	F1: Ablauf der internen Kommunikation abhängig von der Unternehmenskultur
1	125	266	Unterschiede zwischen Unternehmen wie offen kommuniziert wird	Unternehmen unterscheiden sich bzgl. Kommunikation	
1	125	267	Bei manchen Unternehmen riskanter Probleme anzugehen	Unternehmen unterscheiden sich bzgl. Kommunikation	
1	126	268	Geheimhaltung und Zeitdruck wegen möglicher Mitbewerberreaktionen	Geheimhaltung und Zeitdruck wegen möglicher Mitbewerberreaktionen	F2: Mitbewerberreaktionen: Angst davor führt zu Zeitdruck und Geheimhaltung (keine Vorankündigung), bei Eintritt Vorteile für große Unternehmen
1	126	269	Bei Konkurrenz Vorteil für große Unternehmen durch niedrigen Einführungspreis und schnellen Rollout	Bei Konkurrenz Vorteil für große Unternehmen	
1	126	270	Eher keine Vorankündigung der Markteinführung im Getränkesektor	Eher keine Vorankündigung der Markteinführung im Getränkesektor	
1	126	271	Vorankündigung als Startschuss für Marketingkampagne	Vorankündigung als Startschuss für Marketingkampagne	
1	126	272	Meinungsverschiedenheiten müssen ausdiskutiert werden	Meinungsverschiedenheiten müssen ausdiskutiert werden	

2	130	273	Mitbewerber können versuchen sich mit rechtlichen Maßnahmen zu wehren	Mitbewerber können auf Markteinführung mit rechtlichen Maßnahmen reagieren	F3: Rechtliche Maßnahmen als Mitbewerberreaktionen
2	130	274	Rechtliche Rahmenbedingungen	Rechtliche Rahmenbedingungen	F4: Rechtliche Rahmenbedingungen
3	135	275	Rechtliche Rahmenbedingungen für Claims	Rechtliche Rahmenbedingungen für Claims	F5: Rechtliche Rahmenbedingungen für Claims
3	135	276	Was wenn Mitbewerber mit ähnlichem Produkt auf Markt kommen	Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt	F6: Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt
3	135	277	Muss gefasst sein, was passiert, wenn Produkt zurückrufen muss	Produktrückruf	F7: Produktrückruf
3	136	278	Umgang mit Mitbewerbern hängt von Unternehmensgröße ab	Umgang mit Mitbewerbern abhängig von Unternehmensgröße	F8: Unternehmensgröße beeinflusst: Umgang mit Mitbewerbern, Wahrscheinlichkeit von Mitbewerberreaktionen, Risikobereitschaft
3	136	279	Wahrscheinlichkeit, dass große Unternehmen Mitbewerberreaktion auslösen sehr groß	Mitbewerberreaktionen bei großen Unternehmen wahrscheinlich	
3	136	280	Große Unternehmen vorsichtiger was auf den Markt bringen wegen Image	Risikobereitschaft hängt von der Unternehmensgröße ab	
3	136	281	Kleine Unternehmen beweglicher, schneller, risikobereiter	Risikobereitschaft hängt von der Unternehmensgröße ab	
4	140	282	Engpass bei einer Zutat	Engpass bei einer Zutat	F9: Engpass bei Zutat -> Ersatzlieferant
4	140	283	Neuformulierung der Rezeptur, wenn Produkt in Produktion nicht wie erwartet verhält	Scale-up-Probleme	F10: Scale-up-Probleme
4	140	284	Stabilitätsprobleme, fällt bei Haltbarkeitstests durch -> Neuformulierung	Haltbarkeitsprobleme	F11: Haltbarkeitsprobleme
4	141	285	Bei Engpass von Zutaten Ersatzlieferanten finden	Bei Engpass von Zutaten Ersatzlieferanten	
5	147	286	Mitbewerber hat ähnliche Idee, weil beide schauen, was Trend am Markt ist	Mitbewerber bringt ähnliches Produkt, weil im Trend	F12: Mitbewerber bringt ähnliches Produkt, weil im Trend

5	147	287	Handel entscheidet welche Produkte aufgenommen/ ausgetauscht werden abhängig von Preis, Qualität, persönlicher Beziehung, Blindverkostung	<del>Handel entscheidet welche Produkte aufgenommen/ ausgetauscht werden abhängig von Preis, Qualität, persönlicher Beziehung, Blindverkostung</del>	
5	147	288	Unvorhergesehene Ereignisse bezüglich Rechtsvorschriften	Unvorhergesehene Ereignisse bezüglich Rechtsvorschriften	F13: Rechtliche Rahmenbedingungen: Unvorhergesehene Ereignisse, Lebensmittelkennzeichnung
5	147	289	Rechtliche Rahmenbedingungen großer Brocken -> Lebensmittelkennzeichnungsverordnung	Rechtliche Rahmenbedingungen -> Lebensmittelkennzeichnung	
5	147	290	Ware nicht verfügbar wegen Lieferengpass	Lieferengpass	F14: Engpass bei Herstellung, Rohstoffen
5	147	291	Ware nicht verfügbar wegen Rohstoffe nicht verfügbar	Rohstoffengpass	
5	147	292	Ware nicht verfügbar wegen Produktionsproblemen	Produktionsprobleme	F15: Produktions- und Verpackungsprobleme
5	148	293	Fehlerhafte Etiketten	Verpackungsprobleme	
6	153	294	Kein typisches Start-up weil Unternehmen gehört uns -> hat ein bisschen länger dauern dürfen	Unternehmen in eigener Hand -> weniger Zeitdruck	F16: Eigentumsverhältnisse
6	157	295	Eigene Überzeugung	Eigene Überzeugung	
6	158	296	Alle hinter Vision stehen	<del>Eigene Überzeugung</del>	
6	158	297	Große Entscheidungen sind Teamsache	<del>Teamentscheidungen</del>	
6	158	298	Wenn Großer jemanden kaputt machen will und nötiges Budget hat, geht das	Großes Unternehmen kann Konkurrenz ausschalten	F17: Großes Unternehmen kann Konkurrenz ausschalten
6	158	299	Ähnliche Konkurrenzprodukte -> kann auch friedlich nebeneinander existieren	Friedliche Co-Existenz ähnlicher Konkurrenzprodukte möglich	F18: Friedliche Co-Existenz ähnlicher Konkurrenzprodukte möglich
7	166	300	Unser Geschäft stark beeinflusst durch Markteinführung von Anheuser-Busch kurz nach uns	Zeitnahe Markteinführung durch Konkurrenz	F19: Zeitnahe Markteinführung durch Konkurrenz, auch von unerwarteter Seite

7	166	301	Weiß nie was Konkurrenz tun wird	Konkurrenz unberechenbar	
7	166	302	Weiß nie wer Konkurrenz ist	Konkurrenz von unerwarteter Seite	
7	166	303	Konsumenten sind wankelmütig	Wankelmütige Konsumenten	F20: Wankelmütige Konsumenten
7	166	304	Wenn in Wachstumskategorie einsteigt und Mitbewerber schlechte Produkte eingeführt haben, kann sein, dass Konsument von Kategorie abgewendet bis gutes Produkt kommt	Schlechte Mitbewerberprodukte schaden der ganzen Kategorie	F21: Schlechte Mitbewerberprodukte schaden der ganzen Kategorie

### Erfolgsfaktoren

Interview	S.	P. Nr	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	122	305	Bei Getränken wichtig Kundenbedürfnisse genau zu kennen	Getränke: muss Kundenbedürfnisse kennen	E1: Genaue Spezifizierung der Kundenbedürfnisse und Anpassung des Konzepts auf die Zielgruppe
1	125	306	Mehrere Kritische Faktoren im Lauf einer Markteinführung, wie schlechtes Design, Me-too-Produkt, Vertriebskette	Mehrere kritische Faktoren bei Markteinführungen, wie Design, Me-too, Vertriebskette	E2: Gutes Design, kein Me-too-Produkt
1	125	307	Qualität des Produkts wichtigster Faktor	Qualität des Produkts wichtigster Faktor	E3: Hohe Qualität (wichtigster Faktor)
1	125	308	Genaue Spezifikationen was die Zielgruppe mag durch Marketing kritisch	Genaue Spezifikationen was die Zielgruppe mag durch Marketing kritisch	
1	126	309	Qualität des Produkts als Erfolgsfaktor	Qualität des Produkts als Erfolgsfaktor	
1	126	310	Konzept und Abstimmung auf Zielgruppe wichtig	Konzept und Abstimmung auf Zielgruppe wichtig	
1	126	311	Marktrecherche bezüglich zukünftiger Entwicklungen wichtig	Marktrecherche bezüglich zukünftiger Entwicklungen wichtig	E4: Marktrecherchen zu zukünftigen Entwicklungen
1	126	312	Nach Markteintritt muss Produkt verfügbar sein	Verfügbarkeit nach Markteintritt wichtig	E5: Verfügbarkeit und funktionierende Vertriebskette

2	129	313	Kritischste Phase gleich nach der Einführung Kunden zu finden	Zu Beginn Kunden finden kritisch	E6: Erste Kunden finden
2	129	314	Aus SWOT Analyse von sich selbst und den Mitbewerbern lernen	Aus SWOT Analysen lernen	E7: SWOT Analysen
2	130	315	Sich eine USP schaffen. Nicht einfach nur nachmachen	Eine USP schaffen	E8: USP schaffen
2	131	316	Einzigartigkeit & Kreativität	<del>Einzigartigkeit &amp; Kreativität</del>	
2	131	317	Offenheit & Kritikfähigkeit	Offenheit & Kritikfähigkeit	E9: Offenheit, Kritikfähigkeit und Frustrationstoleranz des Unternehmers
2	131	318	Frustrationstoleranz	Frustrationstoleranz	
2	131	319	Nicht glauben, dass man einmal eine Sache macht die für immer funktioniert; mit Trend mitgehen	Mit Trends mitgehen	E10: Auf Trends reagieren
3	135	320	Zu Beginn mit Konsumenten sprechen entscheidend	Konsumentenforschung am Beginn	E11: Konsumentenforschung am Beginn
3	135	321	Wenn nicht weiß, was Konsumenten wollen und kein unerfülltes Kundenbedürfnis alles andere sinnlos	Muss unbefriedigtes Kundenbedürfnis erfüllen	E12: Produkt erfüllt unbefriedigtes Kundenbedürfnis
3	136	322	Distribution als Haupterfolgsweg	Distribution als Haupterfolgsweg	E13: Distribution (wichtigster Faktor)
3	136	323	Werbung und Grafik -> Konsumenten durch Botschaften und was Freunde trinken beeinflusst	Werbung und Grafik als Beeinflussungsinstrument	E14: Gute Werbung und Grafik zur Beeinflussung
3	136	324	Geschmack des Getränks, weil erfolgreich, wenn großes Folgegeschäft	Geschmack des Getränks -> Folgegeschäft	E15: Guter Geschmack des Getränks wichtig für Folgegeschäft
4	141	325	Haltbarkeitstests kritisch, weil möglicherweise Rezeptur neu formulieren	Haltbarkeitstests kritisch	E16: Durchführen und bestehen der Haltbarkeitstests
4	141	326	Konsumentenforschung wichtig, um sicherzugehen, dass Kunden Produkt kaufen	Konsumentenforschung, um sicherzugehen, dass Kunden Produkt kaufen	E17: Konsumentenforschung mit fertigem Produkt

4	141	327	Konsumentenforschung mit Produkt aus Pilotanlage -> Produkt danach verändert und erfüllt nicht selbe Erwartungen	Konsumentenforschung mit Produkt aus Pilotanlage vermeiden	
4	141	328	Margen wichtiger Aspekt; wie sieht Gewinn auf lange Sicht aus	Margen und Gewinn auf lange Sicht	E18: Margen und Gewinn auf lange Sicht
5	148	329	Gutes Netzwerk und Kontakte um improvisieren zu können	Netzwerk und Kontakte	E19: Netzwerk und Kontakte
5	149	330	Getränk muss von Konsumenten angenommen werden	Annahme des Getränks durch Kunden	E20: Annahme des Getränks durch Kunden
5	149	331	Auf Dauer erfolgreich sein, schaffen nur alten Marken	Auf Dauer erfolgreich sein, schaffen nur Marken	E21: Auf Dauer: Aufbau einer Marke mit großem Marketingbudget
5	149	332	Marken meist in Konzernhand -> Marktmacht; Werbung; Akzeptanz bei Kunden	Marken haben Marktmacht & Akzeptanz bei Kunden	
5	149	333	Marke aufbauen schwierig; mit großem Marketingbudget	Großes Marketingbudget notwendig um Marke aufzubauen	
5	150	334	Mit einem Produkt auf Dauer erfolgreich sein funktioniert selten	Mit einem Produkt auf Dauer erfolgreich sein funktioniert selten	
5	150	335	Gedanken machen, was als nächstes bringt	Weitere Innovationen planen	E22: Weitere Innovationen planen
5	150	336	Trends rechtzeitig erkennen -> Marktbeobachtungen	Trends durch Marktbeobachtungen erkennen	E23: Trends durch Marktbeobachtungen erkennen
5	150	337	Nicht je mehr Vertriebskanäle desto besser	Sorgfältige Wahl der Vertriebskanäle	E24: Sorgfältige Wahl der Vertriebskanäle
6	157	338	Leute finden, die die Werte mittragen, gutes Team bekommen	Gutes Team mit selben Wertvorstellungen	E25: Gutes Team mit selben Wertvorstellungen
6	157	339	Gute Lieferanten, gute Partner bekommen	Gutes Netzwerk	E26: Gutes Netzwerk
6	157	340	Faktoren die nicht kalkulieren kann, wie Sympathiefaktor	Nicht kalkulierbare Faktoren wie Sympathie	E27: Sympathiefaktor und eigene Überzeugung
6	158	341	Gutes Produkt	Gutes Produkt	E28: Gutes Produkt

6	158	342	Glück	Glück	E29: Glück, dass man richtigen Ort, richtige Zeit, richtige Idee erwischt
6	158	343	Richtiger Ort, richtige Zeit, richtige Idee -> kann man nicht so gut planen	Richtiger Ort, richtige Zeit, richtige Idee	
6	160	344	Wichtig, dass man am Anfang schon weiß, wo man hinwill und in diese Richtung arbeitet	Am Beginn Ziele setzen und darauf hinarbeiten	E30: Am Beginn Ziele setzen und darauf hinarbeiten
7	161	345	Leichter, wenn keine neue Marke, weil niemandem erklären muss worum es geht	Keine neue Marke	E31: Keine neue Marke
7	162	346	Glaube viel mehr an Produkte die auf Marketing aufbauen, weil Marktforschung mit Konsumenten macht, um herauszufinden ob Marktbedürfnis dafür gibt	Marktforschung mit Konsumenten	E32: Marktforschung mit Konsumenten
7	163	347	Keine Marktforschung gemacht -> Markt nicht bereit -> nicht funktioniert	Marktforschung mit Konsumenten	
7	164	348	Gute Beziehungen zu Lieferanten, die verstehen wo man steht	Gute Beziehungen zu Lieferanten	E33: Gute Beziehungen zu Lieferanten
7	165	349	Größte Hürde in Einzelhandel hineinkommen -> muss jemanden kennen	Kontakte zu Einzelhandel	E34: Kontakte zu Einzelhandel
7	167	350	Konsumentenannahme: Konsument muss aufmerksam werden, versuchen und wiederkaufen	Konsumentenannahme	E35: Konsumentenannahme
7	167	351	Marketingplan muss an Zielgruppe angepasst werden	Anpassung des Marketingplans an die Zielgruppe	E36: Anpassung des Marketingplans an die Zielgruppe
7	167	352	Zielgruppe muss groß genug sein	Ausreichende Größe der Zielgruppe	E37: Ausreichende Größe der Zielgruppe

## Zusammenfassung 2. Durchgang und Kategorienbildung

### Besonderheiten Getränkemarkt

Inter-view	S.	Erster Durchgang	Generalisierung	Kat. Nr.	Kategorie
1	122	G1: Besondere Bedeutung der Kenntnis der Kundenbedürfnisse aufgrund Geschmacksunterschiede zwischen demografischen Gruppen	Kenntnis der Kundenbedürfnisse	G'1	G'1: Kunden
2	127	G2: Großes Angebot im Weinbereich erfordert Profilierung über Innovationen	Innovationen zur Profilierung	G'2	G'2: Wettbewerbsumfeld und Innovationen
3	133	G3: Viele Markteinführungen und Innovationen, viele Marktteilnehmer	Viele Innovationen	G'2	
3	133	G4: Eintrittshürde: generell niedrig wegen großer Nachfrage und Co-Makers; Vertrieb als Hürde	Niedrige Eintrittshürde; Vertrieb als Hürde	G'2, G'3	G'3: Distribution
3	133	G5: Saisonalität von Getränken	Saisonalität von Getränken	G'4	G'4: Saisonalität
3	136	G6: Eigene rechtliche Bestimmungen	Eigene rechtliche Bestimmungen	G'5	G'5: Rechtliche Bestimmungen
4	139	G7: Großer, vielfältiger Markt	Großer, vielfältiger Markt	G'2	
5	144	G8: Schnelllebiges Markt, kurzlebige Produkte, wenige große Marken	Kurzlebige Produkte	G'2	
5	144	G9: Viele Innovationen bei Getränken	Viele Innovationen	G'2	
5	144	G10: Trends kommen oft aus Gastronomie	Trends kommen aus Gastronomie	G'3	
5	145	G11: Üblicher Weg in den Markt über Gastronomie, die Erfolg im Handel garantiert	Üblicher Weg in den Markt über Gastronomie	G'3	

5	147	G12: Momentaner Trend: Geschmacksrichtungen Ingwer, Minze, Melisse, Gurke	Momentaner Trend: Geschmacksrichtungen Ingwer, Minze, Melisse, Gurke	G'6	G'6: Aktuelle Trends
6	153	G13: Bewegter, wettbewerbsintensiver Markt	Hohe Wettbewerbsintensität	G'2	
6	153	G14: Trends: alternative Produkte kleiner Hersteller; bio, Fair Trade, weniger Zucker; differenzierteres Angebot in Lokalen	Trends: bio, Fair Trade, weniger Zucker; differenzierteres Angebot in Lokalen	G'6	
6	155	G15: Starke Saisonalität des Produkts finanzielles Problem	Starke Saisonalität des Produkts finanzielles Problem	G'4	
6	158	G16: Gegenleistungen für Listungen in Einzelhandel und Gastronomie	Gegenleistungen für Listungen	G'3	
6	158	G17: Teils Exklusivverträge	Exklusivverträge	G'3	
6	159	G18: Hoher Neuheitsgrad bei Getränken Risikofaktor	Hoher Neuheitsgrad riskant	G'1	
7	163	G19: Lagerbedingungen verursachen Kosten	Lagerung	G'3	
7	163	G20: Lagerbestand durch Haltbarkeitsfragen beeinflusst	Haltbarkeitsfragen bei Lagerung	G'3	
7	163	G21: Saisonalität vieler Getränke	Saisonalität von Getränken	G'4	

### Entscheidungen und Aktivitäten

Interview	S.	Erster Durchgang	Generalisierung	Kat. Nr.	Kategorie
1	122	K1: Festlegung der Zielgruppe und darauf abgestimmte Vorgaben für die Entwicklung	Zielgruppe; Entwicklungsvorgaben festlegen	K'1, K'2	K'1: Zielgruppe und deren Bedürfnisse
1	122	K2: Mehrere Prototypen	Prototypenentwicklung	K'2	K'2: Produktentwicklung

1	123	K3: Tests: Scale-up Test, Geschmack- und Verpackungstests mit der Zielgruppe je nach Unternehmensgröße, Haltbarkeitstests, Hygieneüberprüfung	Konsumentenforschung; Produktionstests	K'3, K'9	K'3: Marktforschung
1	123	K4: Gestaltung der Verpackung durch Grafiker abhängig vom Vertriebskanal	Verpackungsgestaltung	K'4	K'4: Produktgestaltung
1	124	K5: Limitierter Markteintritt in kleiner Region oder durch Home-Use-Studien	Markteintritt und Rollout	K'5	K'5 Markteintritt und Rollout
1	124	K6: Rolloutplan und weiterer Rollout	Rollout	K'5	
1	124	K7: Ende der Markteinführung nach 3-6 Monaten (bei großen auch länger) wenn Produkt erhältlich und bei Kunden angekommen ist	Nach Markteintritt	K'6	K'6: Nach Markteintritt
1	124	K8: Nach dem Markteintritt: weitere Produktion anhand Verkaufszahlen abschätzen, möglicherweise Änderung der Distributionskanäle/ Placement	Nach Markteintritt: Weitere Distributoren	K'6	
2	128	K9: Marktforschung: Kundenbefragung zu Idee, Testläufe zu Produkt und Preis um daraus zu lernen	Konsumentenforschung	K'3	
2	128	K10: Umsetzungsplan	Zeitplanung	K'7	K'7: Zeitplanung
2	128	K11: Marke definieren	Marke	K'4	
2	128	K12: Marketingkampagne nach Einführung mittels Internet und Mundpropaganda	Werbung	K'8	K'8: Promotion
2	128	K13: Nach Markteintritt: Marktpflege mit Produktvariationen, Ende der Markteinführung nach eineinhalb Jahren wegen Infrastruktur	Nach Markteintritt: Produktvariationen	K'6	

3	133	K14: Vorgehen Innovationszeitplan: rückwärts vom Eintrittsdatum aus; Bestimmung der nicht verhandelbaren Dinge; bei Zeitmangel Kompromisse oder Aktivitäten weglassen	Zeitplan rückwärts vom Eintrittsdatum	K'7	
3	133	K15: Zeit einplanen für: Produktion, Grafik, Rohstoffbesorgung (Saisonalität!), Produkttests, Verkaufsmuster, evtl. Reifung des Produkts, Restzeit für Entwicklung und Konsumentenforschung	Zeitplanung	K'7	
3	135	K16: Zu Beginn Marktforschung über Kundenbedürfnisse zur Festlegung der Claims	Konsumentenforschung	K'3	
3	135	K17: Festlegung der Entwicklungsvorgaben durch das Marketing	Entwicklungsvorgaben festlegen	K'2	
3	135	K18: Arbeit an der Rezeptur	Prototypenentwicklung	K'2	
3	135	K19: Produkttests mit den Kunden	Konsumentenforschung	K'3	
3	135	K20: Änderungen an Rezeptur basierend auf Verbrauchertests	Prototypenentwicklung	K'2	
3	135	K21: Produktspezifikationen für Produktion und Einkauf	Produktion	K'9	K'9: Produktion
3	135	K22: Grafikprozess	Verpackungsgestaltung	K'4	
3	135	K23: Verkaufsmuster	Prototypenentwicklung	K'2	
3	135	K24: Produktion und Distribution	Produktion; Distribution	K'9, K'10	K'10: Distribution
3	135	K25: Social Media Kampagne	Promotion	K'8	
3	136	K26: Vor Markteintritt Mitbewerberszenarien bei großen Unternehmen	Mitbewerberszenarien	K'3	
4	138	K27: Vorgaben bezüglich Ernährungsziele, Geschmacksprofil, Haltbarkeit	Entwicklungsvorgaben festlegen	K'2	
4	138	K28: Entscheidung über Lagerung	Lagerung	K'10	

4	139	K29: Konsumentenforschung: Erstellung des organoleptischen Profils; Konkretisierung des Konzepts; Prototypenbeurteilung	Konsumentenforschung	K'3	
4	139	K30: Prototypentwicklung	Prototypenentwicklung	K'2	
4	139	K31: Kostenanalyse	Preis	K'11	K'11 Preis
4	139	K32: Verpackung: Kreativarbeit; Entscheidung unter Berücksichtigung der Haltbarkeit	Verpackungsgestaltung	K'4	
4	139	K33: Identifikation Herstellerpartner	Herstellerpartner auswählen	K'9	
4	140	K34: Sales Meeting mit Handel sobald Prototyp vorhanden	Einzelhandel	K'10	
4	140	K35: Werbung: Messen, Social Media	Werbung	K'8	
4	140	K36: Konzeptentwicklung: Definition Produkt, Leistungen, Zielgruppe	Zielgruppe	K'1	
4	140	K37: Scale-up	Scale-up	K'9	
4	140	K38: Haltbarkeits- und Stabilitätstests	Produktion: Tests	K'9	
5	143	K39: Marktbedürfnis/ Marktlücke identifizieren	Bedürfnisse-Zielgruppe	K'1	
5	143	K40: Produktentwickler auswählen	Produktentwickler auswählen	K'2	
5	144	K41: Feedback von Gastronomen zu Konzept einholen	Feedback von Händlern	K'3	
5	145	K42: Produzenten auswählen	Herstellerpartner auswählen	K'9	
5	145	K43: Lebensmittelrechtliche Prüfung und Verkehrsfähigkeitsgutach- ten	Verkehrsfähigkeit	K'12	K'12: Rechtliche Maßnahmen
5	145	K44: Rechtliche Prüfung Etiketten	Rechtliche Maßnahmen: Verpackung	K'12	
5	145	K45: Verpackung abhängig vom Vertriebskanal	Verpackungsgestaltung	K'4	
5	145	K46: Konzeptpräsentation vor Handel	Einzelhandel	K'10	

5	146	K47: Leicht abgeänderter Verlauf bei Internationalisierung	<del>Leicht abgeänderter Verlauf bei Internationalisierung</del>		
5	146	K48: Preisverhandlungen & Vereinbarung der Leistungsgelder	Einzelhandel; Gastronomie	K'10	
5	146	K49: Erste Lieferung an Zentrallager des Händlers	Einzelhandel	K'10	
5	146	K50: Anfängliche Produktionsmenge abhängig von Haltbarkeit und Kosten abschätzen	<del>Produktion</del>	K'9	
5	147	K51: Produkt verkauft sich nicht -> zurücknehmen; mit Preis und Werbung stützen	<del>Nach Markteintritt</del>	K'6	
5	147	K52: Ende der Einführung nach halbem Jahr	<del>Nach Markteintritt</del>	K'6	
5	147	K53: Unterstützung der Einführung durch Werbekampagnen	<del>Werbung</del>	K'8	
5	147	K54: Trends in Gastronomie beobachten	Trendbeobachtungen	K'3	
5	147	K55: Geschmacksfindung im Labor	<del>Prototypenentwicklung</del>	K'2	
5	147	K56: Verpackungsgestaltung durch Werbeabteilung	<del>Verpackungsgestaltung</del>	K'4	
5	147	K57: Kundenbefragung mit fertigem Produkt	<del>Konsumentenforschung</del>	K'3	
5	147	K58: Listungen bekommen	<del>Distribution</del>	K'10	
5	147	K59: Verkaufsförderung in Handel und Gastronomie	Verkaufsförderung	K'8	
5	151	K60: Wahl der Vertriebskanäle	<del>Distribution</del>	K'10	
6	152	K61: Produktentwicklung	Produktenwicklung	K'2	
6	152	K62: Nach und nach mehr Lokale, Getränkehändler und Einzelhandel (zuerst Testfilialen) im Vertrieb	<del>Markteintritt und Rollout</del>	K'5	
6	153	K63: Aktiv Kunden betreuen	<del>Distribution</del>	K'10	
6	153	K64: Strategie zuerst Gastronomie aufbauen und dann in Einzelhandel, damit weniger Werbeaufwand	<del>Einzelhandel; Gastronomie</del>	K'10	
6	154	K65: Abfüllpartner finden	<del>Herstellerpartner auswählen</del>	K'9	
6	154	K66: Scale-up	<del>Scale-up</del>	K'9	

6	154	K67: Streuung bei Vertriebskanälen um nicht von einem Großkunden abhängig zu sein	Distribution	K'10	
6	155	K68: Einführung endet nach mehreren Jahren	Nach Markteintritt	K'6	
6	155	K69: Marke anmelden und Unternehmen gründen	Unternehmen/Marke anmelden	K'12	
6	155	K70: Konzept zu Beginn klarstellen	Zeitplanung	K'7	
6	156	K71: Arbeit an und Finalisierung des Labels	Marke	K'4	
6	156	K72: Vorfinanzierung der Produktion	Finanzierung	K'13	K'13: Finanzierung
6	156	K73: Preiskalkulationen; möglicherweise niedrigerer Verkaufspreis im Einzelhandel	Preis	K'11	
6	159	K74: Werbung und Kundenkontakt über Social Media (Facebook)	Werbung	K'8	
6	160	K75: Monitoring ab der Einführung	Nach Markteintritt: Monitoring	K'6	
7	161	K76: Bestehende Marke: sofort hohe Markenwahrnehmung, Vorteil für Gespräch mit Einzelhandel	Marke	K'4	
7	162	K77: Konsumentenforschung mittels Verkostungen des entwickelten Produkts	Konsumentenforschung	K'3	
7	162	K78: Zuerst Marktforschungsphase: Konsumentenbedürfnis klarstellen und Konkurrenzfähigkeit sicherstellen	Konsumentenforschung	K'3	
7	162	K79: Feedback von Einzelhändlern zu Prototypen	Feedback von Händlern	K'3	
7	164	K80: Zeitplan: Bei saisonalem Produkt fixes Eintrittsdatum -> plant rückwärts	Zeitplan auf Saison abgestimmt	K'7	
7	164	K81: Auf Working Capital aufpassen	Finanzierung	K'13	

7	164	K82: Markteintritt außerhalb der Saison vermeiden: sonst möglicherweise bei nächster Saison nicht mehr gelistet -> auf nächste Saison warten	Zeitplan auf Saison abgestimmt	K'7	
7	165	K83: Markteinführung endet nie	Nach Markteintritt	K'6	
7	165	K84: Nach Eintritt: Anwerben weiterer Distributoren, Relaunches & Repositionierungen, bei Erfolg Variationen	Nach Markteintritt: Weitere Distributoren; Relaunches, Repositionierungen und Produktvariationen	K'6	
7	165	K85: Nach Marktforschung umsetzen Feedback in Produktentwicklung; bei meisten dann Markteintritt, manche weitere Konsumentenforschung ob richtig umgesetzt	Konsumentenforschung	K'3	
7	165	K86: Verpackung und letzte Änderungen an Rezeptur	Verpackungsgestaltung	K'4	
7	165	K87: Ermittlung der Nährstoffangaben für Verpackung	Rechtliche Maßnahmen: Verpackung	K'12	
7	165	K88: Marketing- und Salespläne durchführen und Produkt in Markt einführen	Markteintritt und Rollout	K'5	
7	166	K89: Möglichst früh Kontakt zu Einkäufern der Einzelhändler	Einzelhandel	K'10	
7	167	K90: Bestimmung der Zielgruppe und deren Präferenzen	Zielgruppe und deren Bedürfnisse	K'1	
7	167	K91: Werbung: in Social Media, über Blogger	Werbung	K'8	
7	168	K92: In Nische Schulungsarbeit nötig	Zielgruppe und deren Bedürfnisse	K'1	

## Einflussfaktoren

Inter-view	S.	Erster Durchgang	Generalisierung	Kat. Nr.	Kategorie
1	125	F1: Ablauf der internen Kommunikation abhängig von der Unternehmenskultur	Unternehmenskultur	F'1	F'1 Soziale Faktoren
1	126	F2: Mitbewerberreaktionen: Angst davor führt zu Zeitdruck und Geheimhaltung (keine Vorankündigung), bei Eintritt Vorteile für große Unternehmen	Mitbewerberreaktionen: Zeitdruck, Geheimhaltung, große Unternehmen im Vorteil	F'2; F'5	F'2: Mitbewerber
2	130	F3: Rechtliche Maßnahmen als Mitbewerberreaktionen	Rechtliche Maßnahmen als Mitbewerberreaktionen	F'2	
2	130	F4: Rechtliche Rahmenbedingungen	Rechtliche Rahmenbedingungen	F'3	F'3: Rechtliche Rahmenbedingungen
3	135	F5: Rechtliche Rahmenbedingungen für Claims	Rechtliche Rahmenbedingungen für Claims	F'3	
3	135	F6: Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt	Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt	F'2	
3	135	F7: Produktrückruf	Produktrückruf	F'4	F'4: Probleme in der Herstellung
3	136	F8: Unternehmensgröße beeinflusst: Umgang mit Mitbewerbern, Wahrscheinlichkeit von Mitbewerberreaktionen, Risikobereitschaft	Unternehmensgröße	F'5	F'5: Unternehmensgröße und Eigentumsverhältnisse
4	140	F9: Engpass bei Zutat -> Ersatzlieferant	Engpass bei Rohstoff	F'4	
4	140	F10: Scale-up-Probleme	Scale-up Probleme	F'4	
4	140	F11: Haltbarkeitsprobleme	Haltbarkeitsprobleme	F'4	
5	147	F12: Mitbewerber bringt ähnliches Produkt, weil im Trend	Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt	F'2	
5	147	F13: Rechtliche Rahmenbedingungen: Unvorhergesehene Ereignisse, Lebensmittelkennzeichnung	Rechtliche Rahmenbedingungen: Lebensmittelkennzeichnung	F'3	

5	147	F14: Engpass bei Herstellung, Rohstoffen	Engpass bei Herstellung, Rohstoffen	F'4	
5	147	F15: Produktions- und Verpackungsprobleme	Produktions- und Verpackungsprobleme	F'4	
6	153	F16: Eigentumsverhältnisse	Eigentumsverhältnisse	F'5	
6	158	F17: Großes Unternehmen kann Konkurrenz ausschalten	Unternehmensgröße	F'5	
6	158	F18: Friedliche Co-Existenz ähnlicher Konkurrenzprodukte möglich	Mitbewerber	F'2	
7	166	F19: Zeitnahe Markteinführung durch Konkurrenz, auch von unerwarteter Seite	Mitbewerber kommen mit ähnlichem Produkt	F'2	
7	166	F20: Wankelmütige Konsumenten	Wankelmütige Konsumenten	F'1	
7	166	F21: Schlechte Mitbewerberprodukte schaden der ganzen Kategorie	Mitbewerber beeinflussen Ruf der Produktkategorie	F'2	

## Erfolgsfaktoren

Interview	S.	Erster Durchgang	Generalisierung	Kat. Nr.	Kategorie
1	122	E1: Genaue Spezifizierung der Kundenbedürfnisse und Anpassung des Konzepts auf die Zielgruppe	Spezifizierung der Kundenbedürfnisse; Anpassung des Konzepts auf Zielgruppe	E'1	E'1: Kundenbedürfnisse und Zielgruppe
1	125	E2: Gutes Design, kein Me-too-Produkt	Gutes Design; Neuheitsgrad	E'9, E'2	E'2: Neuheitsgrad
1	125	E3: Hohe Qualität (wichtigster Faktor)	Hohe Qualität	E'3	E'3: Qualität und Einzigartigkeit
1	126	E4: Marktrecherchen zu zukünftigen Entwicklungen	Marktrecherchen zu Trends	E'4	E'4: Marktforschung & Analysen
1	126	E5: Verfügbarkeit und funktionierende Vertriebskette	Distribution	E'5	E'5: Distribution
2	129	E6: Erste Kunden finden	<del>Erste Kunden anwerben</del>		
2	129	E7: SWOT Analysen	SWOT Analysen	E'4	
2	130	E8: USP schaffen	USP	E'3	

2	131	E9: Offenheit, Kritikfähigkeit und Frustrationstoleranz des Unternehmers	Persönlichkeit des Unternehmers	E'6	E'6: Soziale Faktoren
2	131	E10: Auf Trends reagieren	Auf Trends reagieren	E'7	E'7: Zukunftsorientierung
3	135	E11: Konsumentenforschung am Beginn	Konsumentenforschung	E'4	
3	135	E12: Produkt erfüllt unbefriedigtes Kundenbedürfnis	Erfüllung eines Kundenbedürfnisses	E'1	
3	136	E13: Distribution (wichtigster Faktor)	<del>Distribution (wichtigster Faktor)</del>	E'5	
3	136	E14: Gute Werbung und Grafik zur Beeinflussung	Kommunikation; Grafik	E'8, E'9	E'8: Kommunikation
	131				E'9: Produktgestaltung und Branding
3	136	E15: Guter Geschmack des Getränks wichtig für Folgegeschäft	Geschmack des Getränks	E'3	
4	141	E16: Durchführen und bestehen der Haltbarkeitstests	Haltbarkeitstests	E'4	
4	141	E17: Konsumentenforschung mit fertigem Produkt	<del>Konsumentenforschung</del>	E'4	
4	141	E18: Margen und Gewinn auf lange Sicht	Langfristiger Gewinn und Margen	E'7	
5	148	E19: Netzwerk und Kontakte	Netzwerk	E'6	
5	149	E20: Annahme des Getränks durch Kunden	Kundenannahme	E'1	
5	149	E21: Auf Dauer: Aufbau einer Marke mit großem Marketingbudget	Aufbau einer Marke	E'9	
5	150	E22: Weitere Innovationen planen	Planung zukünftiger Innovationen	E'7	
5	150	E23: Trends durch Marktbeobachtungen erkennen	<del>Marktrecherchen zu Trends</del>	E'4	
5	150	E24: Sorgfältige Wahl der Vertriebskanäle	<del>Distribution</del>	E'5	
6	157	E25: Gutes Team mit selben Wertvorstellungen	Team	E'6	
6	157	E26: Gutes Netzwerk	<del>Netzwerk</del>	E'6	

6	157	E27: Sympathiefaktor und eigene Überzeugung	<del>Persönlichkeit des Unternehmers</del>	E'6	
6	158	E28: Gutes Produkt	<del>Qualität</del>	E'3	
6	158	E29: Glück, dass man richtigen Ort, richtige Zeit, richtige Idee erwischt	<del>Glück, dass man richtigen Ort, richtige Zeit, richtige Idee erwischt</del>		
6	160	E30: Am Beginn Ziele setzen und darauf hinarbeiten	Ziele definieren	E'7	
7	161	E31: Keine neue Marke	Verwendung einer bestehenden Marke	E'9	
7	162	E32: Marktforschung mit Konsumenten	<del>Konsumentenforschung</del>	E'4	
7	164	E33: Gute Beziehungen zu Lieferanten	<del>Netzwerk</del>	E'6	
7	165	E34: Kontakte zu Einzelhandel	<del>Netzwerk</del>	E'6	
7	167	E35: Konsumentenannahme	Annahme durch Konsumenten	E'1	
7	167	E36: Anpassung des Marketingplans an die Zielgruppe	<del>Anpassung des Konzepts auf die Zielgruppe</del>	E'1	
7	167	E37: Ausreichende Größe der Zielgruppe	Größe der Zielgruppe	E'1	