

# Ganzheitliche Betrachtung

## Einführung eines neuen Produktes in der Brau- und Getränkebranche

*In der Brau- und Getränkebranche werden gerade vor wichtigen und bedeutenden Messen wie der Internorga, Intergastra oder der Biofach neue Produkte vorgestellt. Mit diesen Produkten wollen die Getränkeunternehmen dem Markt eine Neuheit präsentieren, mit der sie der Konkurrenz einen Schritt voraus sind. Vor der Produkteinführung liegt ein mehrstufiger Entwicklungsprozess, bei dem in allen Stufen wichtige Punkte zu berücksichtigen sind. Wenn man diese nicht in die unternehmenseigenen Planungen einbezieht, kann es schnell holprig werden bei der erfolgreichen Vermarktung und Etablierung eines neuen Produktes, das haben viele Beispiele aus der Getränkebranche gezeigt. Im folgenden Artikel wird anschaulich aufgezeigt, auf welche wichtigen Bausteine Brauereien während des Entwicklungsprozesses eines Produktes bis hin zur Markteinführung achten müssen.*

**S**eit mehr als 120 Jahren ist Doemens verlässlicher Partner der Brau- und Getränkewirtschaft. Im Zuge einer Produkt-Neueinführung kann das Institut beispielsweise die Produktentwicklung in vielerlei Hinsicht begleiten und auch bei der Qualitätssicherung des Produktes unterstützen.

Bei den verschiedenen Prozessphasen einer Produkt-Neueinführung ist

aber auch die Expertise in den Bereichen „Recht/Steuern“, „Betriebswirtschaft“ und „Marketing/Werbung/Vertrieb“ gefragt. Entscheidende Hilfestellung in diesen Bereichen bietet hierfür das Doemens Kompetenzzentrum mit seinen elf Mitgliedern.

Die Produkt-Neueinführung setzt sich aus den vier Phasen „Vorbereitung“, „Produktentwicklung“, „Vermarktung“ und „Erfolgsanalyse“ zusammen.

Die nachfolgend aufgeführten Leistungsbausteine sollte jedes Unternehmen im Fokus haben.

### Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase (siehe Tabelle 1) sollen Grundüberlegungen intensiv aufgestellt und analysiert werden und die Machbarkeit einer Produkt-Neueinführung in den verschiedensten Punkten kritisch hinterfragt werden.

#### Eckdaten festlegen

In einem moderierten Workshop können die ersten Eckdaten festgelegt werden. Ziel des Workshops ist es, dass aus einer ersten – meist noch nicht exakt greifbaren – Idee eines Einzelnen ein gemeinsames attraktives konkretes Projekt für das neue Produkt wird.

Dabei gibt es meist kein objektiv Richtig oder Falsch, sondern viele subjektive Gefühle, Einschätzungen und unterschiedliche Erwartungen. Ein

**Tabelle 1: Produkt-Neueinführung: Phase 1 – Vorbereitung**

Leistungsbaustein	Kompetenzowner
Was will ich genau? Eckdaten festlegen, moderierter Workshop	kommunikation.pur Klaus Artmann
Technische Machbarkeit	Doemens
Ertrags- und Liquiditätsplanung	KPWT
ROI und Kostenrechnung	KPWT Werner Koch
Strategische Beratung	Klaus Artmann kommunikation.pur Werner Koch
Qualitative Marktforschung	Agemas
Produktplatzierung und Sortimentsstrategie	Werner Koch
Risikoanalyse	Werner Koch Flemming & Sohn
Neue Haftungssituation	kk & p Flemming & Sohn
Rechtliche Machbarkeit	kk & p Doemens

**Andreas  
Hofbauer**

Öffentlichkeitsarbeit  
Doemens Academy  
GmbH, Gräfelfing



Workshop setzt Impulse und regt zum Vor-, Quer- und Kreativdenken an. Neue Ideen im Team entstehen und die jeweiligen Hintergedanken werden veranschaulicht, damit bei allen Verantwortlichen/Beteiligten auch das gleiche Verständnis entsteht.

### *Strategische Beratung*

Strategien brauchen Taten statt nur Worte. Gemeinsam nach-, quer- und vordenken, verstehen und sich auf den Weg machen. Das Wechselspiel von Denkipulsen, Moderation, strukturierter Teamarbeit und Kreativübungen führt dazu, dass Strategien neu entdeckt, die Herausforderungen bei der Produkt-Neueinführung richtig angegangen werden und dabei Marke, Positionierung, Wachstum, Vertriebswege, Produktentwicklung oder Zielgruppen konkret bearbeitet werden. So können Wechselwirkungen, Synergien, Risiken und Wertschöpfungspotenziale von Anfang an bei einem neuen Produkt berücksichtigt werden.

Sehr häufig kommt es bei der Produktentwicklung vor, dass das Marketing und der Vertrieb eine Entwicklung anstreben, die technisch gar nicht oder nur sehr schwer, und mit hohen Kosten verbunden, möglich ist. Hier kann bereits in der Anfangsphase der Produktentwicklung beratend unterstützt werden, um die technische Machbarkeit, aber auch die Wirtschaftlichkeit zu bewerten, zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Aufgrund der langjährigen Erfahrung von Doemens kann klar gesagt werden, dass bereits hier häufig im Rahmen der Produktentwicklung Fehler gemacht werden, die sich später dann als so gravierend herausstellen, dass das gesamte Projekt gestoppt wird.

Bei der Produkt-Neueinführung ist weiterhin wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, was genau mit einem neuen Produkt erreicht werden soll. Durch Makro- und Mikroanalyse kann zunächst das Umfeld und dann das Unternehmen sowie die Marke eingeschätzt und daraus eine Empfehlung generiert werden. Durch eine sogenannte SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken aufgeführt. Hieraus leitet sich die Entscheidung ab, ob eine Produkt-Neueinführung einen Nutzen für das Getränkeunternehmen hat.

Strategische Fragestellungen können auch im Rahmen einer Marktforschungsstudie untersucht und bewertet werden, in der diese von der Definitionsphase bis hin zur erfolg-

reichen strategischen Implementierung begleitet werden. Dabei stellt sich oft heraus, dass die „Wahrheit“ anders aussieht, als man es auf den ersten Blick erwartet. Einfache, schlüssige Modifikationen der untersuchten Ideen können entscheidend sein und damit den Erfolg der geplanten Strategie oder Produkt-Neueinführung sichern.

### *Wirtschaftlichkeit*

Die Einführung eines neuen Produktes erfordert immer auch finanzielle Ressourcen, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen. Hier kann der Steuerberater mithilfe einer Ertrags- und Liquiditätsplanung feststellen, wann welche Gelder benötigt werden bzw. auch wann welche Überschüsse zur Rückzahlung evtl. Darlehen zur Verfügung stehen.

Anhand dessen ist zusammen mit dem Berater, abhängig von der individuellen Situation, eine Entscheidung zu treffen, ob die Produkt-Neueinführung extern finanziert werden soll oder der Getränkebetrieb die nötigen Mittel selbst aufbringen kann. Auch ein Bankgespräch kann der Steuerberater vorbereiten oder begleiten.

Eine entsprechende Aufbereitung der Projektzahlen führt oftmals zu besseren Konditionen bei der Bank.

Die Kostenrechnung liefert über die gesamte Laufzeit des Projekts wertvolle Aussagen. So kann bereits in der Planungsphase festgestellt werden, was die Einführung eines neuen Produktes für Einzel-, aber auch Gemeinkosten nach sich zieht, an die das Getränkeunternehmen vielleicht gar nicht gedacht hat.

Auch die Vermarktungskosten können vorab kalkuliert werden. Anhand einer Gegenüberstellung der erwarteten Einnahmen und Ausgaben kann die Sinnhaftigkeit des Projektes ermittelt werden bzw. ein anzusetzender Verkaufspreis festgelegt werden.

Bei der Vorbereitung ist es wichtig, den ROI (Return on Investment) bereits in der Planungsphase ermitteln zu lassen. Dieser gibt vereinfacht gesagt an, ob mit dem neuen Produkt Geld verdient wird. Es reicht nicht, die unmittelbaren Herstellkosten mit dem Verkaufspreis zu vergleichen.

Im Gegenteil sind eine Reihe weiterer Kosten zu berücksichtigen (genannt seien nur die Entwicklungskosten, anteilige Personal- und Verwaltungskosten, evtl. Umrüstkosten, die Vertriebskosten, Werbekosten, Steuern etc.), die oftmals nicht direkt aus den zur Verfügung stehenden Unterlagen ablesbar sind. Die dafür benötigten Daten kann der Steuerberater zum Beispiel aufgrund der Kostenrechnung zur Verfügung stellen.

### *Vertriebsplanung*

Für die Einführung von Neuprodukten gelten die gleichen Regeln wie für die Potenzialausschöpfung des Kernsortiments. Dazu gehören zunächst die Festlegung von Vertriebsgesamt- und Einzelkundenzielen sowie die Festlegung aller relevanten Absatzkanäle. Mit erfolgsentscheidend ist dabei insbesondere die Berücksichtigung der spezifischen Absatzwege-Rahmenbedingungen sowie die daraus abzuleitende, zielgruppendifferenzierte Nutzenargumentation.

Erfolgreiches Verkaufen bedingt selbstverständlich auch ein schlüssiges, leistungsbezogenes Preis- und Konditionensystem. Losgelöst vom internen Tagesgeschäft gelingt es mit Unterstützung des externen Vertriebsberaters bereits im Vorfeld die Prozessschritte zu definieren und entsprechend finanzieller wie personeller Ressourcen in eine abgestimmte, zeitlich getaktete Aufgaben- und Maßnahmenplanung umzusetzen.

## Haftung

Vor der Einführung und dem Inverkehrbringen eines neuen Produktes stellt sich schnell die Frage, ob und wie das Produkt einen Schaden verursachen kann und wie das Unternehmen hierfür zu haften hat. Als Produkthaftung wird die Haftung auf Schadensersatz des Herstellers eines Produkts für Schäden verstanden, die beim Endabnehmer infolge eines fehlerhaften Produkts entstanden sind.

Konkret ist die haftungsrechtliche Situation des jeweiligen Marktes zu prüfen. Für Getränkehersteller und Brauereien ist das Schadenszenario aufgrund möglicher Personenschäden besonders vielfältig. Unabdingbar ist die Risikoanalyse mit Einbeziehung eines wirkungsvollen Versicherungsschutzes.

## Rechtliche Machbarkeit

Nicht jedes Produkt kann so ohne Weiteres in den Handel gebracht werden. Es muss bereits im Rahmen der Produktentwicklung geprüft werden, ob rechtliche Aspekte gegen die Ausführung des Produkts in der geplanten Art sprechen oder nicht. Normalerweise werden alle gängigen lebensmittelrelevanten Rechtsvorschriften geprüft.

Manche Unternehmen sind bereits oft bei Produktentwicklungen einfach daran gescheitert, dass bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Kennzeichnungsverordnung, Bierverordnung oder Fertigpackungsverordnung, bei der Produktentwicklung nicht beachtet wurden. Dies führte dazu, dass Kernpunkte des neuen Produktes nicht in der geplanten Art umgesetzt werden konnten. Nicht jedes Produkt darf und kann in Deutschland vertrieben werden.

Neben der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben ist auch zu prüfen, ob gegen gewerbliche Schutzrechte Anderer verstoßen wird. Insbesondere das Patent-, Marken- und Designrecht regeln Voraussetzung, Inhalt und Schranken der dem Rechteinhaber zustehenden Ausschließlichkeitsrechte.

Zum gewerblichen Rechtsschutz wird auch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) gezählt.

## Produktentwicklung

Diese Phase der Produkt-Neuentwicklung (siehe Tabelle 2) baut auf die Vorbereitungsphase auf und umfasst neben rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und logistischen Aspekten vor allem den eigentlichen Schritt der Produktentwicklung.

### Das richtige Produkt zur Marke

Von den zahlreichen Optionen zu Beginn der Produktentwicklung gilt es die auszuwählen, die am besten zum Getränkeunternehmen, Marktsituation, Marke, Werte, Anlass, Ziele und Erwartungshaltung passt.

Dabei kann man das Ergebnis nicht einfach ausrechnen oder im Labor feststellen, sondern muss viele individuelle Emotionen, Einschätzungen und unterschiedliche Erfahrungswerte berücksichtigen.

Vielfältige Produktmerkmale wie Produktname, Etikett, Getränkestil, Rohstoffe, Unternehmenshistorie und Vermarktungsideen werden in einem systematischen Entscheidungsprozess Schritt für Schritt festgelegt. Mit diesen konkreten Eckwerten kann dann die Umsetzung angegangen werden.

## Auswahl der Rohstoffe bis zu Markttests

Die späteren Eigenschaften des Produkts und die Akzeptanz beim Kunden werden in erheblichem Maße von den Rohstoffen bestimmt. Die Rohstoffe beeinflussen den Herstellungsprozess des Produkts, aber auch die Haltbarkeit. Von der wirtschaftlichen Seite gesehen ist hier ebenso ein nicht zu unterschätzendes Einsparpotenzial gegeben. Es können gezielte Hinweise und Empfehlungen gegeben werden, die sowohl den gesamten Prozessablauf des Produkts erleichtern, aber auch wirtschaftlich den optimalen Weg aufzeigen.

Es gibt immer mehr Betriebe, die die Produktentwicklung in Eigenregie betreiben. Insbesondere als eine Art „Sparringspartner“ können neue Denkanstöße gegeben, Sachverhalte transparent dargestellt und es kann auch bei der Lösung auftretender Probleme mitgewirkt werden.

Für Markttests sind normalerweise kleinere Produktionschargen notwendig, die in den eigentlichen Herstellerbetrieben nicht anzufertigen sind. Auch bieten deren Anlagen selten die Flexibilität, noch während der Herstellung Parameter gezielt anzupassen. Umfangreiche Technikumsanlagen, auf denen Kleinserien sowohl flexibel produziert als auch abgefüllt werden können, stehen in Gräfelting zur Verfügung. Auch die anschließende Produktausstattung und die Verpackung kann durch Doemens ausgeführt werden.

## Lagerhandling

Aus Sicht der Logistik ist es grundsätzlich wünschenswert neue Produkte in bestehenden Gebinden und Verpackungseinheiten auf den Markt zu bringen. Dabei sind einige Punkte zu prüfen, wie die Anzahl der Artikel und Verpackungsvarianten: Jeder Artikel muss in der Kommissionierung zugänglich sein und benötigt einen Vorratsplatz im Lager.

Handelt es sich um Zusatzverkäufe bei bestehenden Kunden, erhöhen sich die Stopp-Größen, was sich positiv auf die Kostenstruktur auswirkt. Bei der Erschließung neuer Kunden und Märkte wird das Gegenteil der Fall sein. Hier ist im Einzelfall zu prüfen, wie eine Kostenexplosion vermieden werden kann. Sind neue Gebinde und Verpackungsvarianten am Start, wird die Ladungssicherung eventuell erschwert und auch die Leergutrückführung und -sortierung komplexer.

**Tabelle 2: Produkt-Neueinführung: Phase 2 – Produktentwicklung**

Leistungsbaustein	Kompetenzowner
Welches Produkt passt zur Marke?	Klaus Artmann kommunikation.pur
Gewerblicher Rechtsschutz und „darf ich das?“ (Rechte)	kk & p
Auswahl der Rohstoffe	Doemens
Produktentwicklung begleiten	Doemens
Lagerhandling	Team LOGISS/TIK
Aufwand nach der Produktion	KPWT Werner Koch
Markttests	Doemens

**Tabelle 3: Produkt-Neueinführung: Phase 3 – Vermarktung**

Leistungsbaustein	Kompetenzowner
Kennzeichnungspflicht	kk & p Doemens
Vertriebswege (vertragliche Gestaltung)	kk & p
Verpackungsvarianten/-vielfalt	99 ideas
Markteinführungsschritte und Vertriebskonzept	Werner Koch
Vertriebskostenrechnung	Werner Koch KPWT
Preis- und Konditionensystem, Handelsvereinbarungen/Listung	Werner Koch
POS-Produktpräsentation in Handel und Gastronomie, PoS-Aktionen	Werner Koch ten & one
Großevent zur Markteinführung	ten & one
PR	kommunikation.pur
Digitale Strategie	Klaus Artmann 99 ideas
Werbekonzept und Anzeigen	99 ideas
Brauereiführungen	ten & one Klaus Artmann
Radio- und TV-Spots	ten & one
Story-Telling	Klaus Artmann
Überzeugungs- und Begeisterungsmanagement	Blickwinkel Coaching

**Gewerblicher Rechtsschutz  
des eigenen Produkts**

Gütezeichen, Qualitätssiegel, Zertifikate, Auszeichnungen, Ursprungshinweise und Referenzen dienen der Markierung von Produkten. Rechtlich durchsetzbarer Rechtsschutz wird durch Patente, (Wort- oder/und Bild)-Marken sowie Geschmacks-

oder Gebrauchsmuster erreicht. Es ist daher schon früh zu überlegen, ob und in welchem Umfang das Produkt gegen die unbefugte Verwendung Dritter geschützt werden soll.

Auch nach der Eintragung des Rechtsschutzes beim Patent- und Markenamt sollte über eine Ähnlichkeitsüberwachung zu Wortmarken

oder Wort-/Bildmarken über den Bestand Deutschland, EU-Gemeinschaftsmarken und IR-Marken (Internationale Registrierung) nachgedacht werden.

**Vermarktung**

Die Vermarktung eines neuen Produktes nimmt einen großen Rahmen ein (siehe Tabelle 3). Sie reicht von rechtlichen, vertrieblichen bis hin zu betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten.

*Kennzeichnungspflicht*

Die Kennzeichnungspflicht stellt einen elementaren rechtlichen Baustein bei der Vermarktung eines Produktes dar. Werden hier Fehler gemacht, drohen schnell Bußgelder bis hin zu einem Rückruf. Lebensmittel müssen gekennzeichnet werden. Grundlage ist die Verordnung (EU) Nr. 1169/2011 betreffend die Information der Verbraucher über Lebensmittel. Für einige Lebensmittel gibt es darüber hinaus spezielle Pflichtangaben, zum Beispiel zu ihrer Herkunft.

*Vertriebswege  
(vertragliche Gestaltung)*

Es gibt eine Vielzahl von Absatzwegen. Welcher der richtige ist, hängt von vielen Faktoren ab. Bei allen Absatzwegen ist den rechtlichen Grundlagen besondere Beachtung zu schenken. Für den Absatzkanal Direktvertrieb sind allgemeine Geschäftsbedingungen zur Verwendung bei einer Vielzahl von Kaufverträgen zu erarbeiten und richtig in den Ver-

**Tabelle 4: Produkt-Neueinführung: Phase 4 – Erfolgsanalyse**

Leistungsbaustein	Kompetenzowner
Soll-Ist-Vergleich	KPWT
MROI	Klaus Artmann
Controlling	KPWT Werner Koch
Überwachung Markenrechte	kk & p
Vertriebsschulung	Werner Koch
Medienbeobachtung und Evaluation	kommunikation.pur
Qualitätssicherung und -überwachung	Doemens
Rückruf	kk & p Flemming & Sohn
Produktweiterentwicklung	Doemens

trag einzubeziehen. Der Abdruck auf einem Kassenbon ist beispielsweise zu spät. Beim indirekten Vertrieb, z. B. Handelsverkauf, Kommissionsverkauf oder Franchising, sind die geeigneten Vertriebsverträge individuell auszuhandeln.

*Auftritt nach außen*

In der Phase der Produktrealisierung sind der Auftritt nach außen und die Kommerzialisierung einer der wichtigsten Bausteine, um eine Idee sichtbar, greifbar und erlebbar zu machen. Das Design ist wichtig, um ein marktgerechtes Produkt zu platzieren. Der Verbraucher entscheidet in Sekundenbruchteilen, ob ihn ein Produkt interessiert und ob er es konsumieren möchte und das meist aufgrund des visuellen Erscheinungsbildes.

Das Design muss auf den ersten Blick erkennen lassen, wo und wie das

Produkt einzuordnen ist und welche Zielgruppe es ansprechen soll und spiegelt so die komplette Sortimentsstrategie wider. Es muss ansprechend sowie einprägsam sein und in jedem Auftritt sofort einen Wiedererkennungswert haben.

*Präsentation:  
Großevent und POS-Aktion*

Eine Präsentation eines neuen Produktes kann immer mit einem Großevent („Big Bang“) verbunden werden. Dieser Event sollte sinnvollerweise auf dem Brauereigelände oder in einem großen, eigenen Lokal stattfinden. Hier würde auf einer Bühne das Getränk medienwirksam in Szene gesetzt. Einzuladen sind Kunden, Presse, Honoratioren und VIPs, die für eine entsprechende Medienpräsenz sorgen.

Zur Einführung eines neuen Produktes gehören weiterhin gezielte Aktionen am „Point Of Sale“. In ausgewählten Getränkemärkten sollten Promotoren eingesetzt werden, die zuvor eine genaue Schulung erhalten, um die Zielgruppe vor Ort perfekt zu identifizieren und ansprechen zu können. Dadurch kann das Produkt direkt und bestimmt der Zielgruppe präsentiert werden. Bei Szenegeränten würde sich eine solche Aktion in den entsprechenden Szenelokalen abspielen.

Die Kundenverkaufspräsentation umfasst im Bereich Handel, vom Key Account und der Listung beginnend, sämtliche Schritte der Markteinführung bis zu Marktdurchgängen und sämtlichen POS-Einzelmaßnahmen, wobei die hart umkämpfte Verkaufsfächenverfügbarkeit ausgeklügelte Konzepte der Warenpräsentation erfordert.

Dies gilt insbesondere bei einer wirkungsvollen POS-Platzierung, bei einem Einsatz von POS-Infomitteln und der kontinuierlichen, absatzfördernden POS-Pflege – unter Berücksichtigung zunehmender Restriktionen im LEH, unter anderem Handelsformen. Für die Gastronomie gelten andere Regeln. Aber auch hier gibt es nutzbare POS-Möglichkeiten, um Nachfrage zu generieren und für Gastronomie wie Getränkeunternehmen eine Win-win-Situation zu schaffen.

*PR, digitale Strategie und Story-Telling*

Neben der Vermarktung über Anzeigen, Handelskommunikation und Produktplatzierung ist ein PR-Konzept für den langfristigen Erfolg eines neuen Produktes unentbehrlich. Es können Basistexte zum Unternehmen und zum neuen Produkt geschrieben sowie Pressemeldungen zur Produktneueinführung erstellt werden.

Durch die Kontakte in der Medienwelt und zu den Fürsprechern der Branche werden die Produktinformationen an den richtigen Stellen und mit zielgruppenspezifischer Ausrichtung platziert. Neben der klassischen PR-Arbeit können durch die Zusammenarbeit mit Bloggern die Informationen zusätzlich in den neuen Medien verbreitet werden.

Veränderungen bei der Mediennutzung führen zu neuen Herausforderungen für die Getränkebranche und den Getränkehandel. Aktivitäten der großen Konzerne lassen sich nicht einfach übertragen und die unübersichtlich vielen Online-Möglichkeiten

**Die Mitglieder des Doemens Kompetenz-Zentrums**

- 99 ideas: Grafikdesign/ (Innen-)Architektur (info@99-ideas.de)
- Agemas: Marktforschung (mail@agemas.de)
- Blickwinkel: Coaching (post@blickwinkel-kulturvermittlung.de)
- Connection<one>/Klaus Artmann: digitales Marketing (artmann@connection-one.de)
- Flemming & Sohn: Versicherungen (flemming@flemmingusohn.de)
- kk & p: Rechtsberatung (info@ra-kkp.de)
- kommunikation.pur: PR-Agentur (info@kommunikationpur.com)
- KPWT: Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung (info@kpwt-la.de)
- Team LOGisstIK: Logistikorganisation (manfred.giss@logisstik.de)
- ten & one: Eventagentur (contact@tenandone.com)
- Werner Koch: Marketing/Vertrieb (office@wernerkoch.de)

sorgen mehr für Verwirrung als für Klarheit. Denn nicht alles, was machbar ist, ist auch wirtschaftlich sinnvoll. Praxistaugliche „handfeste“ Antworten zeigen, wie die digitalen Chancen für Kundendialog, die Marke, den Vertrieb oder die Produktpositionierung genutzt werden können.

Durch die weiter steigende Informationsflut aller Medien und Kommunikationskanäle ist es immer schwieriger, Produkte, Marken und die individuellen Besonderheiten in die Köpfe und Herzen der Kunden, Partner, Interessenten oder Mitarbeiter zu bringen. Empfohlen wird, die Köpfe und Herzen durch überraschende neue Horizonte, Geschichten und Bilder, die in Erinnerung bleiben, zu erobern. Die ganz besonderen Storys für Kunden/Mitarbeiter und ihre Zielsetzung werden detailliert individuell ausgearbeitet, damit die Botschaft mit Aha-Effekt maßgeschneidert sitzt.

### *Brauereiführungen*

Gerade das erste Kennenlernen eines neuen Produktes im Rahmen einer Brauereiführung bietet die Chance ohne Scheuklappen das Besondere zu begreifen und nachhaltig im Kopf und Herzen des Besuchers zu bleiben. Story-Telling, interaktive Erlebniselemente, Preis- und Wertstrategien, Online-Vermarktung, Checklisten für die eigene Brauereiführung und natürlich Lernen aus der Praxis und für die Praxis stehen dabei im Fokus.

### *Überzeugung und Begeisterung*

Bei einer Produkt-Neueinführung steht vor allem das kommunikative Überzeugungs- und Begeisterungsmanagement im Vordergrund. Es können Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, Ansprachen zur Produkt-Neueinführung vor der gesamten Belegschaft, Auftritte und Reden bei Events zur Markteinführung des neuen Produkts und ebenso Auftritte vor der Kamera trainiert werden. Durch eine bewusste Steuerung des eigenen Kommunikationsverhaltens – sowohl verbal als auch nonverbal – wird die Präsenz und Überzeugungskraft gesteigert.

## **Erfolgsanalyse**

Wenn das Produkt (erfolgreich) im Markt eingeführt und etabliert wurde, müssen noch einige Punkte (siehe Tabelle 4) berücksichtigt werden, um einen Überblick über den Erfolg/Misserfolg der eingeführten Maßnah-

men zu haben, beziehungsweise dem Produkt durch verschiedenste Maßnahmen noch mehr Impulse zu verleiten. Wichtig ist das Controlling im Nachgang durch einen Soll-Ist-Vergleich: Wurden die erwarteten Kosten eingehalten? Erzielt die Brauerei mit dem neuen Produkt tatsächlich Gewinne oder müssen evtl. die Preise angehoben werden?

### *MROI (Marketing Return on Invest)*

Marketing ist eine unternehmerische Maßnahme, die sich wirtschaftlich lohnen muss. Es geht also nicht darum, möglichst schön und aufwendig zu glänzen, sondern wirksam zu sein. Spürbar wirksam muss Wertschöpfung erzielt werden.

Eine gemeinsame Analyse von Ursachen und Wirkung, Erfolgsfaktoren und Wechselwirkungen schafft Transparenz. Konkrete Ziele (kurz, mittel und langfristig) und deren Messgrößen werden definiert, damit allen Verantwortlichen immer klar ist, wo man steht und wo die Reise hingehen soll. So schafft sich das Unternehmen einen Überblick und kann aktiv die Maßnahmen steuern und optimieren.

Zum Marketing gehört auch eine umfassende, qualitative und quantitative Medienbeobachtung und Evaluation. Dabei werden Medien und Onlinekanäle nach Meldungen zu dem neuen Produkt durchsucht. Diese werden zum einen quantitativ und zum anderen qualitativ ausgewer-

tet. Hierzu werden Kernbotschaften festgelegt, anhand derer die Qualität von Mediausschnitten festgestellt werden kann. Zusätzlich werden die Reichweite und die Tonalität in die Evaluation aufgenommen.

### *Vertriebssteuerung*

Jedes Konzept ist nur so gut, wie die Umsetzung funktioniert. Besonders im Vertrieb bedeutet das konsequente Prozesssteuerung mit definierten Zielen, Handlungsvorgaben und konsequenter Erfolgskontrolle. Geschulte Mitarbeiter im Vertriebsinnen- und -außendienst sind in der Lage, das zur Verfügung stehende Potenzial konsequent ergebnisorientiert und damit optimal auszuschöpfen. Vor allem mit unternehmensspezifischen Schulungsmaßnahmen im personenbezogenen Individualtraining, direkt in unmittelbarer Vertriebspraxis, gelingt es dabei, deutliche Ergebnissteigerungen zu gewinnen und das mit verhältnismäßig geringem Kostenaufwand.

### *Qualitätssicherung*

Einer der essenziellen Punkte bei der Produktentwicklung ist die Qualitätssicherung. Ist das Produkt am Markt platziert, ist es wichtig, dem Verbraucher eine gleichbleibende Qualität zu gewährleisten. Ansonsten kann es schnell dazu kommen, dass der Verbraucher, trotz eventuell anfänglicher sehr guter Akzeptanz, das Interesse am Produkt verliert. Dies würde bedeuten, dass die gesamte Investition in die Produktentwicklung umsonst war. Doemens kann daher entweder kundenspezifisch das Konzept zur Qualitätssicherung erstellen oder dieses auch selbst durchführen, sowohl chemisch-technisch, mikrobiologisch als auch sensorisch.

### *Rückruf*

Stellt sich eine ganze Produktionscharge z.B. aufgrund technischer Probleme bei der Fertigung als fehlerbehaftet heraus, kann ein Risiko im Hinblick auf Personen- und Sachschäden entstehen. Hier gilt es Hand in Hand das rechtlich Notwendige zu erledigen, dies aber möglichst ohne Flurschaden für das Unternehmen zu kommunizieren.

Mit der Konzentration auf das Hauptgeschäft fehlt es aber Unternehmen schlichtweg oft an Zeit, sich mit den Ansprüchen und dem greifenden Versicherungsschutz intensiv auseinanderzusetzen. Hier ist es zwingend erforderlich einen Geschäftspartner mit der notwendigen Fachkenntnis

an der Seite zu haben. Dabei wird geprüft, ob Ansprüche und Maßnahmen begründet sind. Begründete Forderungen werden dann professionell abgewickelt.

### *Produktweiterentwicklung*

Die Welt steht nie still, so ist es auch mit den Produkten. Eine Produktentwicklung kann nie als final betrachtet werden, da sich der Markt weiterentwickelt.

Deshalb müssen Anpassungen permanent erfolgen. Hierfür ist es nicht nur wichtig, das Produkt und dessen Zusammensetzung exakt zu kennen, vielmehr ist es auch zum einen wichtig, das Ohr am Puls der Zeit zu haben, also die sich ändernden Bedürfnisse der Verbraucher zu kennen, zum anderen aber auch technisch auf dem neuesten Stand zu bleiben und beispielsweise neue Fertigungstechnologien und damit verbundene wirtschaftliche Vorteile auf das Produkt zu übertragen.

## **Fazit**

Produkte sind schnell im Markt eingeführt, verschwinden aber genauso schnell wieder. Die Misserfolgsquote bei neu eingeführten Produkten liegt bei ca. 75 Prozent. Das kann mehrere Gründe haben, wenn man, wie im Artikel aufgezeigt, den ein oder anderen Baustein bei einer Produkt-Neueinführung nicht bedenkt oder gar vergisst. Die Einführung von neuen Produkten ist ein Prozess, der mehrere Funktionsbereiche im Unternehmen einbezieht. Viele Unternehmen der Brau- und Getränkebranche verfügen aber nicht über eine Expertise in allen Bereichen. Deshalb steht das Doemens Kompetenz-Zentrum mit seinem ganzheitlichen Ansatz und seiner Kompetenz bei einer Produkt-Neueinführung mit Rat und Tat zur Seite.

Der vorliegende Artikel soll eine Art „Leitfaden“ bzw. „Checkliste“ für interessierte Unternehmen darstellen, die in Zukunft ein neues Produkt einführen wollen. Der Leitfaden soll beim Entwicklungsprozess eine nützliche Hilfe für die Unternehmen darstellen und die Unternehmen auch ermutigen, eine Expertise von außen für die erfolgreiche Produkteinführung in den Prozess mit einzubinden.

Kompetenz muss einem Unternehmen auch etwas wert sein. Der Mehrwert wird ein erfolgreiches, etabliertes Produkt am Markt sein. □