

Produkt – Relaunch im Schokoladenmarkt

Markus Beeler

Der Wettbewerbsdruck hat sich in den meisten Branchen verstärkt. Vor allem in vielen Konsumgütermärkten stagniert das Marktwachstum. Die einzelnen Anbieter können ihre Wettbewerbsposition nur noch verbessern, indem sie den Verdrängungswettbewerb erfolgreicher gestalten als die direkte Konkurrenz. Bei einer ausführlichen Untersuchung der Attraktivität des Schweizer Schokoladenmarkts konnte diese Tendenz ebenfalls eindeutig festgestellt werden. Während sich einige Schweizer Schokoladenhersteller im Ausland erfolgreich an Märkten mit hohen Wachstumsraten etablieren konnten, wird ihr Heimmarkt schon seit Jahren durch eine hohe Sättigung gekennzeichnet. Insbesondere die Produzenten, welche sich nicht im Billig- oder im Hochpreissegment positioniert haben, konnten in den letzten Jahren kaum mehr eine positive Umsatzentwicklung realisieren.

Durch den grossen Wettbewerbsdruck ist es für die Unternehmen besonders wichtig, ihr Sortiment möglichst an den aktuellen Kundenbedürfnissen anzupassen. Einerseits bietet sich die Möglichkeit, durch die Entwicklung immer neuer Produkte, die Ansprüche der Konsumenten möglichst optimal zu erfüllen. Allerdings haben sich die Risiken und die Kosten zur Lancierung eines neuen Produkts in den letzten Jahren massiv erhöht. Aus diesem Grund hat die Überarbeitung der bestehenden Marktleistung für die meisten Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Oft werden die Produkte bereits zu Beginn ihres Lebenszyklus immer wieder kleinen Veränderungen in Form einer Produktpflege unterzogen. Doch mit der Zeit reichen solche Anpassungen nicht mehr aus, um den Artikel vor einer Elimination zu bewahren. Die Unternehmen sind deshalb oft gezwungen, den Marketing-Mix ihrer Produkte in der Reife- und Sättigungsphase des Produktlebenszyklus vollständig zu überarbeiten. Diese umfassende Modifikation, bei dem eine grundsätzliche Neukonzipierung der Produkte zur Neupositionierung im Markt vorgenommen wird, wird als Relaunch bezeichnet.¹

Für den Hersteller bietet sich mit der erfolgreichen Durchführung eines Relaunch die Chance, mit dem weiterentwickelten Produkt wiederum einen höheren Absatz, einen lukrativeren Preis oder eine längere Lebensdauer zu erzielen. Allerdings kann die Produktmodifikation im Falle eines Scheiterns teuer zu stehen kommen. Mit einer aufwändigen Überarbeitung gehen meistens grosse Kosten einher. Um eine erfolgreiche Realisierung zu ermöglichen, müssen die Bedürfnisse der Konsumenten und der Händler durch das modifizierte Produkt besser

¹ Vgl. Olbrich 2006, S. 118

befriedigt werden. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit die Analyse der Chancen und Risiken einer Produktmodifikation auf die weiteren Stufen des Absatzwegs ausgeweitet. Vor allem den Kunden kommt sehr grosse Bedeutung zu. Die Fokussierung auf sie gehört zu einem der wichtigsten Faktoren, um nach einem Relaunch wieder eine positive Umsatzentwicklung realisieren zu können. In der vorliegenden Arbeit werden zusätzlich weitere wichtige Erfolgsfaktoren vorgestellt, die bei der Durchführung eines Relaunch auf jeden Fall beachtet werden sollten.

Ein wichtiger Teil der Arbeit bildet die Analyse eines theoretischen Relaunch-Prozesses. Jede Unternehmung muss zuerst genau überlegen, ob überhaupt ein Bedarf für eine Produktmodifikation besteht. Mit dem Produktlebenszyklus, der Gap-Analyse und den Früherkennungssystemen werden dazu drei Diagnoseinstrumente vorgestellt und auf ihre Eignung untersucht. Ergibt die Analyse eine Relaunchnotwendigkeit, muss die Unternehmung anschliessend das Durchführungskonzept entwickeln. Neben dem richtigen Zeitpunkt müssen in dieser Phase auch die Anforderungen an das zukünftige Produkt oder die neue Produktlinie festgelegt werden. Auf ihrer Grundlage werden in der Folge die einzelnen Marketinginstrumente abgestimmt. Die Anpassung der Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik auf die Ziele des Relaunch erweist sich als eine der grossen Herausforderungen bei der Durchführung. Denn in der Regel lässt sich eine erfolgreiche Umpositionierung einer bestehenden Marktleistung nur dann erreichen, wenn der ganze Marketing-Mix auf die neue Strategie ausgerichtet wird.

Im letzten Teil der Arbeit werden die theoretischen Erkenntnisse an einem Fallbeispiel analysiert. Der traditionsreichste Schokoladenhersteller der Schweiz, die Nestlé-Tochter Cailler, hat ihr ganzes Sortiment einem aufwändigen Relaunch unterzogen. Wohl keine Produktmodifikation hat in den letzten Jahren in der Schweiz für ähnliches Aufsehen in der Öffentlichkeit gesorgt. Die Untersuchung liefert dabei sehr interessante Hinweise darüber, was für Fehler bei der Modifikation einer bestehenden Marktleistung gemacht werden können. Eine Analyse der Stärken und Schwächen dieses grossen Relaunch reflektiert dabei nochmals, auf welche Faktoren die Unternehmen besonders achten sollten. Als besonders aufschlussreich hat sich die Untersuchung bezüglich der erwarteten Umsatzentwicklung nach der Produktmodifikation herausgestellt. Gemäss den drei grössten Schokoladenherstellern der Schweiz erwarten sie nach der Markteinführung für ihre neuen Produkte sofort eine positive Umsatzentwicklung. Gelingt es mit den neuen Produkten nicht, bereits nach kurzer Zeit den Absatz zu erhöhen, kann der Erfolg des Relaunch auch oft mittelfristig nicht realisiert werden.

Stillstand stellt für die Unternehmen durch die zunehmende Wettbewerbsintensität ein immer grösseres Risiko dar. Ohne stetige Weiterentwicklungen können die Kundenbedürfnisse normalerweise nicht längerfristig befriedigt werden. Der Relaunch ist in der Regel ein geeignetes Instrument, um wieder eine positive Umsatzentwicklung für eine bestehende Marktleistung zu erreichen. Wie das Beispiel von Cailler aufgezeigt hat, muss er allerdings mit grösster Sorgfalt geplant und durchgeführt werden.