

Andreas Scharf/Bernd Schubert/Patrick Hehn/Stephanie Glassl

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

8. Auflage, 2026

Zusatzmaterial Kapitel 6: Fallstudie zur Produktinnovation von Wrigley
(entspricht Kapitel 6.5.3 aus 7. Auflage, 2022)

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

6.5.3 Fallstudie zur Produktinnovation

(1) Ausgangssituation und Zielmarkt

Das folgende Beispiel beschreibt den Innovationsprozess anhand eines neuen Produkts, das von Firma Wrigley GmbH in Deutschland erfolgreich in den Markt eingeführt wurde. Dabei geht es um eine Produktlinienerweiterung der Marke Wrigley's Extra, die im Süßwarenmarkt den Teilmarkt »Zahnpflege für zwischendurch« zu diesem Zeitpunkt mit Zahnpflegekaugummis und -bonbons unangefochten besetzt. Strategischer Ausgangspunkt ist die Zielsetzung, mithilfe einer Produktentwicklungsstrategie (das heißt mit einer Produktinnovation) die eigene Marktstellung im bereits bearbeiteten Markt weiter auszubauen. Vor diesem Hintergrund wird bei der Bestimmung des Zielmarktes eine Fokussierung auf Nicht-Kaugummi-Produkte vorgenommen, da man sich dadurch bessere Wachstumschancen im bisher kaum bearbeiteten Bonbonmarkt erhofft und nur mit geringen Kannibalisierungseffekten zu den bisherigen Produkten rechnen muss. Als relevante Suchfelder werden ungelöste Kundenprobleme spezifiziert.

(2) Ideenfindung und Bewertung

In der anschließenden Phase der Ideenfindung werden durch verschiedene Ideenfindungstechniken zahlreiche Produktideen generiert, von denen sich eine im Verlauf des Qualifizierungsprozesses als besonders Erfolg versprechend durchsetzt: ein Produkt, das Mund und Zunge säubert. Die zündende Idee kommt allerdings nicht durch die oben beschriebene Problemanalyse, sondern ist das Ergebnis der sogenannten 360-Grad-Technik. In der Marketingabteilung nutzt man diese Technik, indem man Entwicklungen in angrenzenden Produktmärkten analysiert. So zeigt die Analyse, dass ein Zungenreiniger von der Marke Oral-B auf dem Markt ist, mit dem sich die Konsumenten den Zungenbelag von der Zunge schaben können. Anscheinend gibt es im Hinblick auf diese Problematik ein relevantes Kundenbedürfnis. Eine qualitative Studie, bei der die Problemanalyse eingesetzt wird (vgl. Abbildung 6–61), kann diesen funktionalen Nutzen der Zungenreinigung ebenfalls als bisher nicht gelöstes Kundenproblem identifizieren.

(3) Konzeptentwicklung

Auf der Basis der Produktidee wird ein morphologischer Kasten entwickelt, aus dem unterschiedliche **Grobkonzepte** abgeleitet werden (vgl. Abbildung 6–72). Eine systematische Analyse verschiedener Merkmalskombinationen führt schließlich zu folgendem Grobkonzept: ein Produkt mit Mikrogranulaten, das den Mund säubert und gleichzeitig die Zunge reinigt. Es verleiht dem Konsumenten Sicherheit bei zwischenmenschlichen Kontakten und ist für jede Situation geeignet, in der man ein »ungutes« Mundgefühl verspürt. Als Zielgruppe für dieses Produkt werden 18- bis 40-jährige Konsumenten identifiziert.

(4) Konzeptpositionierung

Als Methode zur Konzeptpositionierung im relevanten Markt eignet sich besonders die Korrespondenzanalyse. Dazu werden als Erstes die relevanten Konkurrenzprodukte und die aus Kundensicht Nutzen stiftenden Eigenschaften festgelegt. Anschließend folgt eine Befragung repräsentativ ausgewählter Personen der Zielgruppe. Gemäß der Vorgehensweise beim Einsatz der Korrespondenzanalyse werden die Befragten gebeten, für alle relevanten Merkmale jeweils anzugeben, inwieweit diese Eigenschaften auf die ausge-

Konzeptmerkmal	Ausprägungen			
	Jugendliche	junge Erwachsene	Erwachsene	Senioren
Kern-Zielgruppe	Jugendliche	junge Erwachsene	Erwachsene	Senioren
Hauptnutzen	Geschmack	Mundreinigung	Zungenreinigung	Zahnreinigung
Nebennutzen	Geschmack	Mundreinigung	Zungenreinigung	Zahnreinigung
Begründung	Mikrogranulate	klinisch getestet	Zahnarzt empfohlen	antibakterielle Wirkung
Positionierung	sachorientierte Wirkung	emotionale Sicherheit	gemischte Wirkung/Sicherheit	Aktualisierung, Bekanntheit
Verwendung (Säuberung)	zwischen durch	vor Kontakten	am Morgen/Abend	vor/nach dem Essen

Abb. 6-72: Morphologischer Kasten für die Entwicklung des Grobkonzepts

wählten Marken zutreffen. Darunter befindet sich auch das zuvor als Konzept vorgestellte neue Produkt. Aus diesen Angaben wird dann mittels Korrespondenzanalyse die subjektiv wahrgenommene Produktlandschaft in einem zweidimensionalen Raum dargestellt. Anschließend wird das Grobkonzept im relevanten Teilmarkt der »Oral Care«-Produkte positioniert.

Aus Abbildung 6-73 wird klar, dass für die Positionierung des neuen Produkts nur das gesundheitsbetonte, medizinisch orientierte Marktfeld infrage kommt, in dem die eigenen Produkte der Marke Wrigley's Extra bereits eine ungefochtene Alleinstellung besitzen. Hier stellt sich die Frage, wie sich das neue Produkt von den eigenen Produkten abgrenzen lässt, damit es nicht zu Kannibalisierungseffekten kommt. Dazu ist es erforderlich, diesen Teilmarkt genauer zu betrachten: Die differenzierte Analyse des Teilmarktes »Oral Care« zeigt schließlich die gesuchte Positionierungslücke im Süßwarenmarkt. Alle

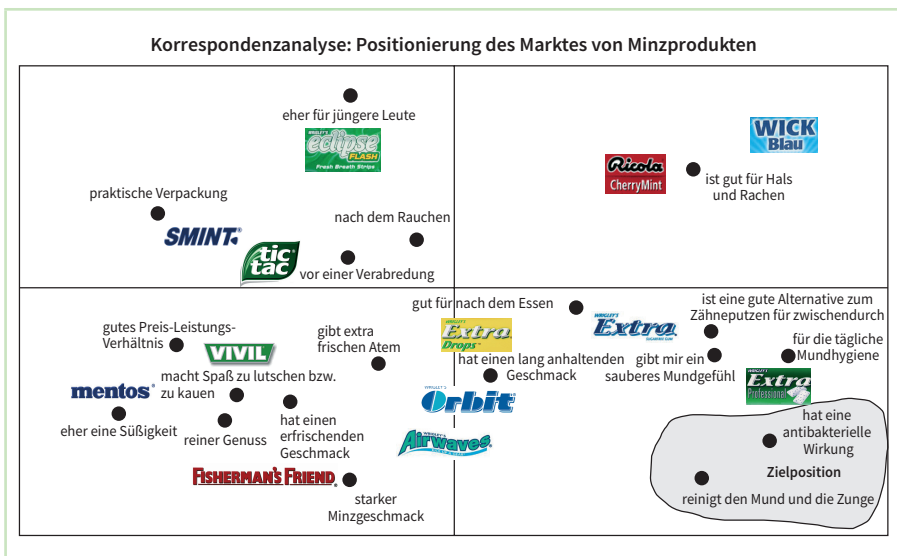


Abb. 6-73: Positionierung des Grobkonzepts im relevanten Markt

Wrigley-Produkte der Marke Extra besetzen bisher nur eine Dimension dieses Marktes, nämlich den Zahnpflegebereich. Die anderen Bereiche sind weiße Flecken auf der »Landkarte« und ermöglichen somit eine Zielpositionierung im Bereich Mund-Zungen-Pflege, welche die geforderte Abgrenzung zu den eigenen Produkten und denen der Konkurrenz sicherstellt. Damit ist eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Produktinnovation erfüllt.

Anschließend werden zusätzlich Präferenzdaten ermittelt, die eine Abschätzung der Relevanz des Konzeptes für unterschiedliche Zielgruppen ermöglichen. Mit den guten Ergebnissen dieses Tests ist diese Phase der Konzeptentwicklung abgeschlossen.

(5) Konzeptkonkretisierung und Konzepttest

Anschließend wird das Konzept konkretisiert. Zu diesem Zweck werden Geschmacksrichtungen entwickelt und getestet. Es muss überlegt werden, wie man den Zungenreinigungseffekt am Produkt erlebbar machen kann. Hier orientiert man sich an dem Prinzip eines Waschbretts und entwickelt verschiedene Produktdesigns, die diesen Effekt glaubhaft vermitteln können. Nach diversen Tests steht das Gewinnerdesign fest. Eine Pastille, die auf der einen Seite Lamellen hat, ähnlich einem Waschbrett, und auf der auch die für die Reinigungswirkung verantwortlichen Mikrogranulate für den Konsumenten sichtbar werden. Die andere Seite ist leicht angerundet, damit es für den Gaumen beim Lutschen angenehm ist.

Anschließend gilt es, Packungsalternativen, Produktnamen und Preisalternativen festzulegen. Gemäß der gemischten Positionierungsstrategie wird ein Werbekonzept formuliert, das sowohl die funktionalen Produktvorteile darstellt, gleichermaßen aber durch eine emotionale Ansprache auch den emotionalen und sozialen Nutzen kommuniziert (vgl. Kapitel 6.1.2). Bezüglich distributionspolitischer Entscheidungen wird im Konzept beschrieben, dass das Produkt an Kassen, Tankstellen und im Süßwarenregal erhältlich sein wird. Am Ende des Konkretisierungsprozesses stehen alle Gestaltungsalternativen für ein mögliches Marketingkonzept fest. Nun gilt es, das optimale Produkt zu finden. Dazu eignet sich insbesondere die Conjoint-Analyse (vgl. Kapitel 4.4.3.2). Mithilfe einer Choice-Based-Conjoint-Analyse wird das beste Konzept identifiziert: Die höchsten Gesamtpräferenzwerte erzielt die in Abbildung 6–74 dargestellte Merkmalskombination.



Abb. 6–74: Optimales Produktkonzept nach den Ergebnissen einer Conjoint-Analyse

(6) Produktentwicklung und Produkttest

Nachdem die ersten Konzepttests positive Ergebnisse gezeigt haben, wird der Produktkern selbst entwickelt, und zwar auf der Basis des konkretisierten Konzepts (Abbildung 6–75). In dieser Phase des Innovationsprozesses steigen die Kosten stark an, da nun

in die produktionstechnischen Werkzeuge und Anlagen investiert werden muss. Falls noch keine entsprechenden Anlagen existieren, werden in einem ersten Schritt die Prototypen und Testmuster von externen Partnern hergestellt. In dieser Phase handelt es sich um den in Kapitel 6.3.3 beschriebenen psychophysikalischen Transformationsprozess (Abbildung 6–76).

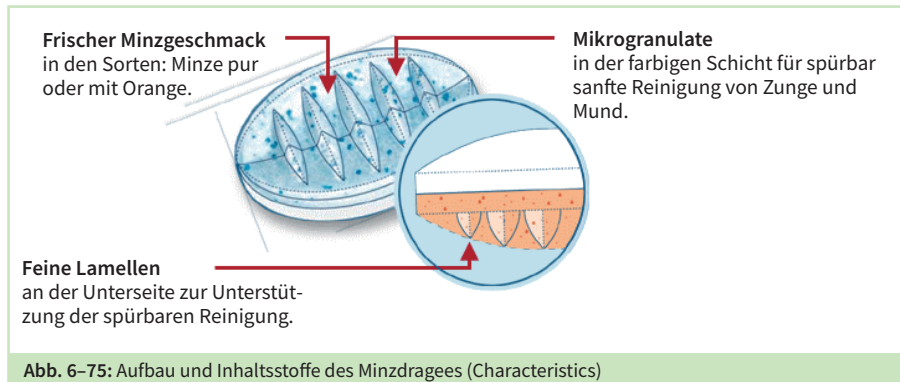


Abb. 6–75: Aufbau und Inhaltsstoffe des Minzdragees (Characteristics)

Typisch für diese Phase ist, dass nun sehr viele Rezepturalternativen im Hinblick auf die Präferenzwirkungen beim Konsumenten überprüft werden, um den optimalen Geschmack für das neue Produkt zu finden. Diese Untersuchungen werden zunächst als Blindtests in einem Sensoriklabor durchgeführt, in dem unter standardisierten Bedingungen alle geschmacksrelevanten Produkteigenschaften getestet werden können. Am Ende dieses Prozesses liegt die optimale Rezeptur für das neue Produkt vor.

Nun gilt es, die Stimmigkeit zum Produktkonzept zu analysieren. Dazu wird ein kombinierter Konzept- und Produkttest (Concept-Use-Test) durchgeführt. Dabei wird den Befragten in einem ersten Schritt eine Konzeptbeschreibung des neuen Produkts vorgelegt, die sie im Hinblick auf ihre Produkterwartungen bewerten sollen. Dies erfolgt mittels einer 9-Punkte-Skala mit den Ausprägungen 1 (das Produkt wird mir überhaupt nicht gefallen) bis 9 (das Produkt wird mir sehr gut gefallen). Diese Informationen sind besonders für die Einschätzung der Erstkaufwahrscheinlichkeit von großer Bedeutung, da diese immer von den Erwartungen an das neue Produkt abhängt, die durch die Werbeaussagen beeinflusst werden. Im zweiten Schritt erfolgt nun ein Blindtest zur Geschmacksbeurteilung, mit dem die Produkterlebnisse zum Produkt ohne zusätzliche Produktinformationen ermittelt werden. Auch hier wird wieder die gleiche Beurteilungsskala genutzt. Diese Informationen geben Hinweise auf die Wiederkaufwahrscheinlichkeit des neuen Produkts, die im Wesentlichen vom (Geschmacks-)Erlebnis bestimmt wird. Schließlich erfolgt im letzten Schritt ein kombinierter Konzept- und Produkttest, bei dem den Befragten zunächst das Produktkonzept vorgestellt wird und die Erwartungen an das Produkt gemessen werden. Danach erhalten die Befragten das Produkt, um dessen Geschmack zu bewerten. Damit wird überprüft, ob die durch das Konzept evozierten Erwartungen mit den tatsächlichen Geschmackserlebnissen übereinstimmen. Die Erkenntnisse aus dieser Testphase geben dem Marketing wichtige Hinweise für Gestaltung der Werbeaussagen im Rahmen der Einführung des neuen Produkts. Die Ergebnisse dieses Tests liefern entscheidende Hinweise zum zukünftigen Markterfolg. Das Konzept wird mit einem Mittelwert von 7,2 auf einer

9-Punkte-Skala sehr positiv getestet. Daraus lässt sich ableiten, dass die Erwartungen an das Produkt sehr hoch sind, eine wichtige Voraussetzung für die Erzielung hoher Erstkaufraten. Nur die Produktleistung – das heißt ohne Informationen zum Konzept – zeigt mit einem Wert von 7,3 sogar ein noch besseres Ergebnis (Abbildung 6–77). Das bedeutet, dass die Erwartungen sogar noch übertroffen werden, wenn der Konsument das neue Produkt probiert hat. Das ist die wichtigste Voraussetzung für den Wiederkauf eines Produkts, da dieser vor allem durch ein positives Produkterlebnis beeinflusst wird. Entscheidend ist der nächste Schritt, in dem das Konzept und das Produkt zusammen getestet werden. Das bedeutet, dass der Befragte zunächst das Konzept vorgestellt bekommt und anschließend das Produkt probiert. Diese Testphase ist deswegen so wichtig, weil es häufig vorkommt, dass die Informationen aus dem Konzept (z. B. Farbe, Produktauslobung bzw. Claim) ganz andere Geschmackserwartungen hervorrufen, als das Produkt tatsächlich liefert, und dadurch der Konzept-Produkt-Fit nicht stimmt. Ein für sich allein gut getestetes Konzept zusammen mit einer sehr gut getesteten Rezeptur kann im Markt scheitern, wenn beide nicht gut zusammenpassen (vgl. dazu Volkmer, 2005). In diesem Fall sind die Ergebnisse für alle drei Teststufen hervorragend.

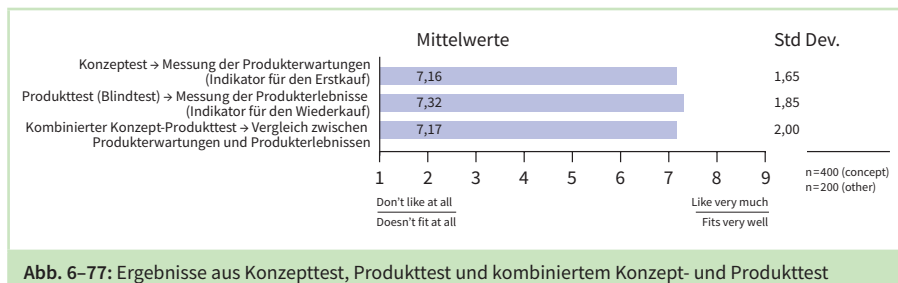


Abb. 6–77: Ergebnisse aus Konzepttest, Produkttest und kombiniertem Konzept- und Produkttest

Ein danach durchgeführter In-Home-Use-Test (vgl. Kapitel 4), in dem die Produktleistung über einen längeren Zeitraum unter normalen Verwendungsbedingungen getestet wird, bestätigt die positiven Ergebnisse aus den vorherigen Testphasen. Nun steht der Markteinführung nichts mehr im Wege. Lediglich eine Wirtschaftlichkeitsanalyse in dieser Phase führt noch zu einer Veränderung. Aus Kostengesichtspunkten wird die positiv bewertete Metallbox durch eine Pappschachtel ausgetauscht.

(7) Markteinführung

Bevor die nationale Markteinführung vorbereitet wird, durchläuft das neue Produkt einen Markttest. Dabei kommen unterschiedliche Verfahren zum Einsatz (vgl. Kapitel 4.4.3). Hier soll exemplarisch die Durchführung eines auf der Conjoint-Analyse basierenden Ansatzes der Testmarktsimulation vorgestellt werden. Dieses Verfahren beruht auf einer Kombination aus Online-Befragung und In-Home-Use-Test. Dafür werden 400 Personen der Zielgruppe aus einem Produkttestpanel repräsentativ ausgewählt.

Im Rahmen einer Online-Befragung erfolgt zunächst die Messung des Status quo des betrachteten Marktes, das heißt, es werden vor der Markteinführung die Präferenzen und Wahlentscheidungen der Befragten gemessen. Dazu wird für jedes Produkt – ausgehend vom Durchschnittspreis – eine realistische Preisspanne festgelegt (Abbildung 6–78).

	Preis 1	Preis 2	Preis 3	Preis 4	Preis 5
Fisherman's Friend	€ 0,89	€ 0,99	€ 1,09	€ 1,19	€ 1,29
Vivil	€ 0,44	€ 0,49	€ 0,54	€ 0,59	€ 0,64
TicTac	€ 0,39	€ 0,44	€ 0,49	€ 0,54	€ 0,59
Wick	€ 0,79	€ 0,89	€ 0,99	€ 1,09	€ 1,19
Wrigley's Extra	€ 0,59	€ 0,64	€ 0,69	€ 0,74	€ 0,79
Wrigley's Extra Drops	€ 0,94	€ 0,99	€ 1,04	€ 1,09	€ 1,14
Wrigley's Extra Professional	€ 0,79	€ 0,84	€ 0,89	€ 0,94	€ 0,99
Wrigley's MINTS	€ 0,75	€ 0,85	€ 0,95	€ 1,05	€ 1,15

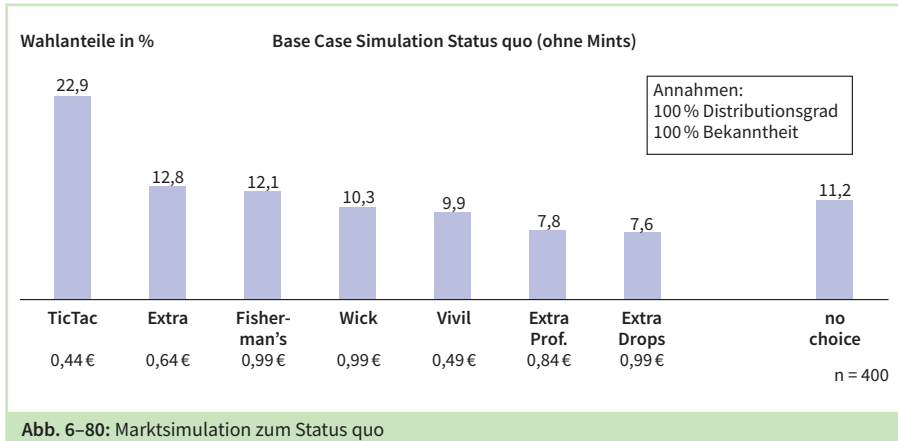
Abb. 6–78: Preisspanne für ausgewählte Marktprodukte

Anschließend werden den Befragten sämtliche Produkt-Preis-Kombinationen in einer Choice-Based-Conjoint-Analyse als »Regalsituationen« am Bildschirm präsentiert (Abbildung 6–79). Jeder Befragte bekommt nacheinander 16 solcher Wahlsituationen und wird aufgefordert, sich für eines dieser Produkte zu entscheiden. Er kann aber auch die sogenannte Non-Option wählen, womit er zum Ausdruck bringt, dass er in dieser Kaufsituation keines der Produkte wählen würde. Bei einer Stichprobe von 400 Befragten liegen danach insgesamt 6400 Auswahlentscheidungen vor, aus denen die Präferenzwirkungen von Marke und Preis berechnet werden können. Außerdem erlaubt das Programm der Conjoint-Analyse die Durchführung von Marktsimulationen (Abbildung 6–80). So kann eine Simulation des Wahlverhaltens die aktuelle Situation im Markt abbilden, bevor das neue Produkt »eingeführt« wird.



Abb. 6–79: Beispiel für eine Wahlsituation

Danach erhalten dieselben Testpersonen eine Werbeanzeige von dem neuen Produkt. Es wird also die kommunikative Einführung des neuen Produkts simuliert (Abbildung 6–81). Nachdem im Anschluss einige Fragen zur Werbung gestellt werden, folgt im nächsten Schritt das »Einkaufsspiel« am Bildschirm ein zweites Mal. Nun befindet sich unter den Wahlalternativen auch das zuvor werblich bekannt gemachte neue Produkt jeweils zu

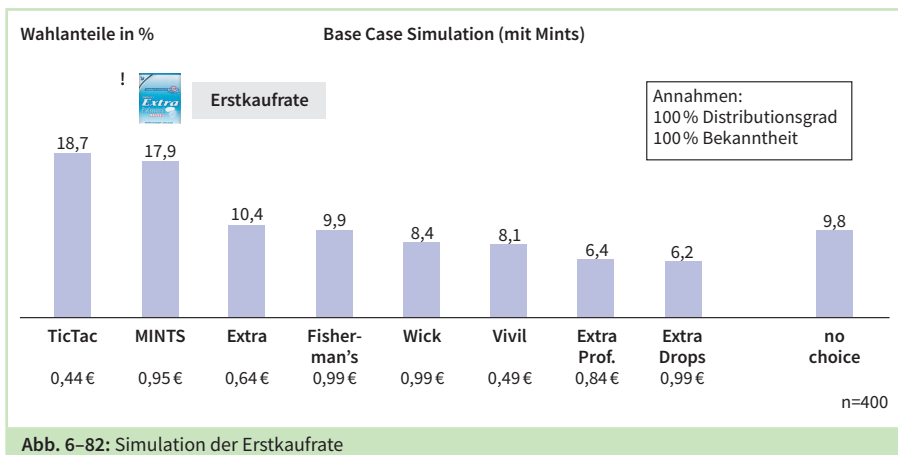


Eine echte Innovation.

Extra Professional Mints schmecken minzig-frisch und reinigen mit der speziell entwickelten Mikrogranulat-Formel spürbar sanft Zunge und Mund. Die feinen Lamellen an der Unterseite des Minzbonbons unterstützen dabei die spürbare Reinigung. Egal wo und egal wann: Ein frisches und sauberes Mundgefühl lässt sich jetzt auch zwischendurch jederzeit erleben.

Abb. 6–81: Werbliche »Einführung des Produkts«

unterschiedlichen Preisen. Damit lässt sich jetzt die Erstkaufwahrscheinlichkeit für unterschiedliche Preisszenarien berechnen (Abbildung 6–82).



Weiterhin können mit sogenannten Gewinn- und Verlust-Analysen die Wanderbewegungen zwischen den Marken berechnet werden, die vor allem die Beantwortung der Frage nach etwaigen Kannibalisierungseffekten ermöglichen (Abbildung 6–83).

Besonders interessant bei diesem Ansatz ist die Möglichkeit, die Erstkaufwahrscheinlichkeit für das neue Produkt bei unterschiedlichen Preisstellungen zu simulieren. Aufgrund

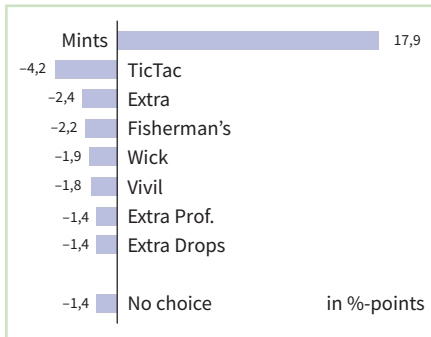


Abb. 6–83: Gewinn- und Verlustanalyse

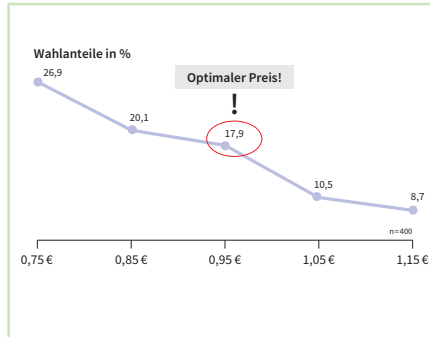


Abb. 6–84: Preissimulation für das neue Produkt

dieser Ergebnisse können mögliche Preisschwellen identifiziert werden. In diesem Beispiel liegt der vorgeschlagene Einführungspreis für das neue Produkt bei 0,95 Euro, wie Abbildung 6–84 deutlich nahelegt.

Damit ist die erste Phase abgeschlossen. Anschließend erhalten alle Testpersonen das neue Produkt nach Hause geschickt. Während einer ausreichend langen Testphase konsumieren sie das Produkt nach ihren ganz persönlichen Verwendungsgewohnheiten. In dieser Phase kann ein Tagebuch geführt werden, in dem die Befragten ihre Erfahrungen mit dem Produkt im Verlauf der Testphase dokumentieren. Am Ende der In-Home-Use-Testphase werden die Befragten mittels einer Online-Befragung erneut kontaktiert. In dieser Befragung wird unter anderem nach den persönlichen Konsumerlebnissen mit dem neuen Produkt, den positiven und negativen Erfahrungen (Likes und Dislikes) sowie nach typischen Verzehrssituationen gefragt. Anschließend erfolgt dann ein letztes Mal das »Einkaufsspiel«. Wie in der zweiten Phase werden die Befragten gebeten, ihr Wahlverhalten in 16 »Regalsituationen« zu zeigen; diesmal allerdings mit dem Unterschied, dass sie das Produkt zuvor ausgiebig probiert haben. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass in der dritten Testphase alle Personen in den Test einbezogen werden, auch diejenigen, die nicht

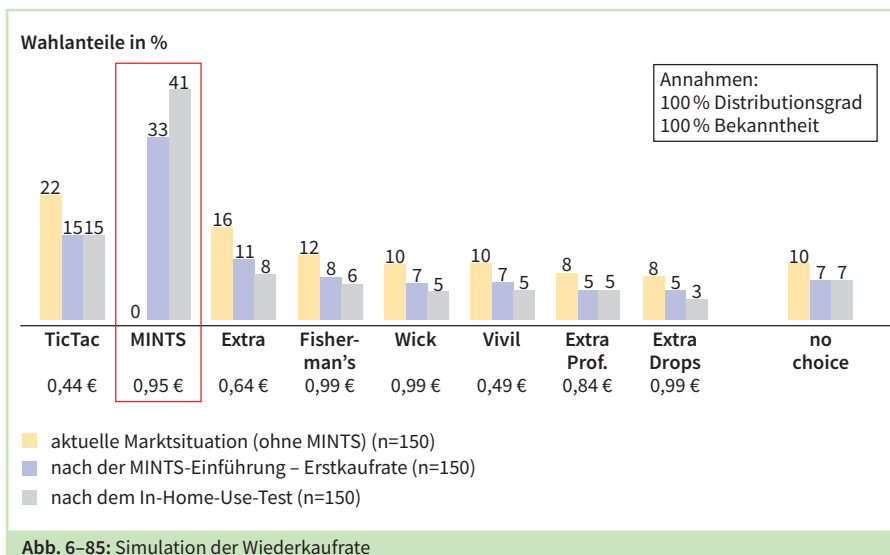


Abb. 6–85: Simulation der Wiederkauftrate

zu den »Erstkäufern« zählten. Dieser Aspekt wird durch anschließende Berechnungen bei der Simulation der Wiederkauftrate berücksichtigt. Das ist die entscheidende Größe für die Abschätzung des Markterfolges eines neuen Produkts. Wie Abbildung 6–85 zeigt, ist das Ergebnis für das Testprodukt hervorragend. Damit steht der nationalen Markteinführung nichts mehr im Wege. Die Daten und Informationen zu dieser Fallstudie wurden uns freundlicherweise von der Wrigley GmbH zur Verfügung gestellt.