

Optimierung von Produktlinien unter Berücksichtigung von Verwendungsanlässen



Angesichts immer kürzerer Produkt-Lebenszyklen, steigendem Wettbewerbsdruck und knappem Regalplatz sind Marketeers kontinuierlich gefordert, an der Optimierung

ihrer Produktlinien zu arbeiten. Dafür bietet Ipsos mit dem Tool „Line Evolution“ einen Ansatz, der auf innovative Weise Verwendungsanlässe mit berücksichtigt.

Matthias Tien und Josef Zieglmeier zeigen an einem Fallbeispiel, welchen Nutzen dieses Instrument für Unternehmen bieten kann.

„Line Evolution“ wurde im Juni 2007 vom BVM als „Tool des Jahres“ ausgezeichnet und konnte sich damit gegen 24 Mitbewerber durchsetzen.

Weitere Informationen



Heidenkampsweg 100
20097 Hamburg
Telefon 0 40/800 96-0
Fax 0 40/800 96-100
mailbox@ipsos.de
www.ipsos.de

Research & Results
Haldenbergerstr. 28
80997 München
Telefon 0 89/1 49 02 79-0
info@research-results.de
www.research-results.de



Die richtige Vielfalt

Neue Forschungsmethode zur Line-Optimierung



Die richtige Vielfalt

Neue Forschungsmethode zur Line-Optimierung

Die Optimierung seiner Produktlinie ist für jeden Hersteller eine ständige Herausforderung. **Matthias Tien** und **Josef Zieglmeier** beschreiben einen erweiterten Forschungsansatz* zur Line-Optimierung, der neue Potenziale auf diesem Gebiet erschließt. An einem Fallbeispiel zeigen sie, welchen Nutzen dieser Ansatz bieten kann.



Angesichts immer kürzerer Produkt-Lebenszyklen, steigendem Wettbewerbsdruck und knappem Regalplatz sind Marketeers kontinuierlich gefordert, an der Optimierung ihrer Lines zu arbeiten.

Drei Realitäten bestimmen die Produktkreation

Ehe Line-Extensions entwickelt werden, müssen Unternehmen drei Realitäten berücksichtigen:

- **Herstellerrealität:** Es gibt eine begrenzte Anzahl Produktvarianten, die ein Unternehmen geeignet herstellen kann, und es gibt nur eine bestimmte Anzahl von Varianten, die es realistisch an den Markt bringen kann. Wenn man diese Einschränkungen als gegeben nimmt, was ist dann die optimale Anzahl von Produktvarianten, die ein Unternehmen für eine gegebene Produktlinie produzieren sollte, und welche speziellen Sorten sollten es sein?
- **Handelsrealität:** Wie viele Varianten werden die Handelsunternehmen listen? In der Realität ist die komplette Produktlinie nicht immer für den Kunden verfügbar. Ursache hierfür

sind entweder Out-of-stock-Situationen oder die Tatsache, dass einige Händler schlichtweg nicht die gesamte Line führen. Gemäß der „Direct Store Delivery Out-of-stock-Study“ von GMA aus dem Jahr 2002 können Konsumenten die gewünschten Produkte bei 7,4 Prozent ihrer Einkäufe nicht finden. Je erfolgreicher ein Produkt ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer Out-of-stock-Situation. Der GMA-Studie folgend, machen die zehn Prozent der am schnellsten drehenden Waren 45 Prozent der Out-of-stock-Produkte aus.

- **Konsumentenrealität:** Welche Varianten werden das größte Gefallen bei den Konsumenten finden? Über das Gefallen hinaus sind clevere Vermarkter zunehmend daran interessiert, Varianten einer Line zu identifizieren, die sich, im Gegensatz zu Substituten, gegenseitig ergänzen. Historisch betrachtet wurden Produktlinien entwickelt, um den Konsumenten Vielfalt anzubieten. Alle Produktvarianten in einer Line wurden insoweit als Substitute angesehen, als jedes auf das selbe Konsumentenbedürfnis traf, aber unterschiedliche Geschmacksrichtungen und Präferenzen bot. Dies geschah in dem Bemühen, das umfassendste Publikum zu erreichen. Heute versuchen Unternehmen, unterschied-

liche Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, indem sie die Abdeckung von Verwendungsanlässen ihrer Lines ausweiten. Das gilt besonders für Marken, die ihr maximales Ausschöpfungspotenzial erreicht haben. Die Verwendungsanlässe einer Line auszuweiten steigert das Umsatzpotenzial. Wenn eine Line von drei auf vier Geschmacksrichtungen ausgeweitet wird, wird der Konsument immer noch nur eine Menge X der Warensorte pro Monat kaufen, denn die Geschmacksarten sind alle substituierbar. Wenn es einem Unternehmen dagegen gelingt, neue Konsumentenbedürfnisse oder Verwendungsgelegenheiten, wie „Frühstück unterwegs“ statt „Frühstück zu Hause“, für diese Line zu befriedigen, könnten Konsumenten X + Y der Warenmenge pro Monat kaufen. Die Line beinhaltet dann nämlich mit dem „Frühstück unterwegs“ und dem „Frühstück zu Hause“ komplementäre Produktvarianten und somit nicht nur Substitute.

Die Nachteile des traditionellen TURF-Ansatzes

Um den oben beschriebenen Herausforderungen der Unternehmen, des Handels und der Konsumenten zu begegnen,

* vom BVM als Tool des Jahres 2007 ausgezeichnet



suchen Vermarkter nach besseren Lösungen der Line-Optimierung. Konträr zu den Grundannahmen in der klassischen Line-Optimierung, die von der vollständigen Substituierbarkeit der Varianten ausging, zeigt die Marktrealität in vielen Kategorien etwas Anderes. Die Konsumenten nutzen mehrere Produkte oder Varianten, die gezielt nach Verwendungsanlässen ausgewählt werden.

Ipsos Line Evolution löst dieses Dilemma und ermöglicht durch eine innovative und dennoch einfache Ergänzung des typischen Line-Optimierungs-Fragebogens die anlassbezogene Analyse aller Fragestellungen der Line-Optimierung. Der optimale Umfang einer Line wird über eine anlassbezogene TURF-Analyse bestimmt. Im Unterschied zur herkömmlichen TURF-Analyse lässt sich dadurch identifizieren, ob eine Line auch die möglichen Verwendungsanlässe optimal abdeckt. Hierdurch ergeben sich häufig andere Empfehlungen zum Line-Umfang als bei den herkömmlichen Ansätzen.

Lineoptimierung mit Hilfe der Spieltheorie

Bei der Bestimmung der in die Line aufzunehmenden Varianten werden Shapley-Values verwendet. Shapley-Values basie-

ren auf der mathematischen Spieltheorie und erlauben die Berechnung individueller und überlappungsfreier Beiträge der einzelnen Varianten zum Gesamterfolg einer Line. Die anlassbezogene Analyse der zu berücksichtigenden Varianten dient der Optimierung bei der Schaffung von Kaufgelegenheiten und beantwortet, welche Varianten am besten gegen Out-of-stock-Situationen schützen.

Gerade die Berücksichtigung der anlassbezogenen Kaufgelegenheiten arbeitet hervorragend heraus, welche Varianten durch ihre Positionierung besonders hohe Beiträge zum Gesamterfolg der Line liefern. Eine Positionierungsanalyse gibt Aufschluss darüber, welche Anlässe durch welche Varianten abgedeckt sind und welche Varianten gegebenenfalls eine gewünschte Markenpositionierung oder Positionierungserweiterung stützen. Eine Potenzialanalyse zeigt, wie eine Variante ihr Potenzial realisiert, ob eher über hohe Abdeckung potenzieller Käufer oder über eine hohe oder exklusive Abdeckung von Nutzungsanlässen.

Das Zusammenspiel dieser Elemente gibt einen umfassenden und zeitgemäßen Überblick über die Wirkungsweisen einer zu validierenden Line, der wertvolle Einsichten zu deren Optimierung und Weiterentwicklung bietet.

Fallbeispiel: österreichischer Quarkmarkt

Auf dem österreichischen Markt für Topfencreme waren zum Studienzeitpunkt zwei Packungsvarianten verfügbar: 180g Single und 4x150g Multi. Der Handel hatte bereits damit begonnen, die 4x150g-Variante auszulisten.

Eine Besonderheit des Marktes war die Tatsache, dass Danone als einziger Hersteller Multipacks im Angebot hatte.

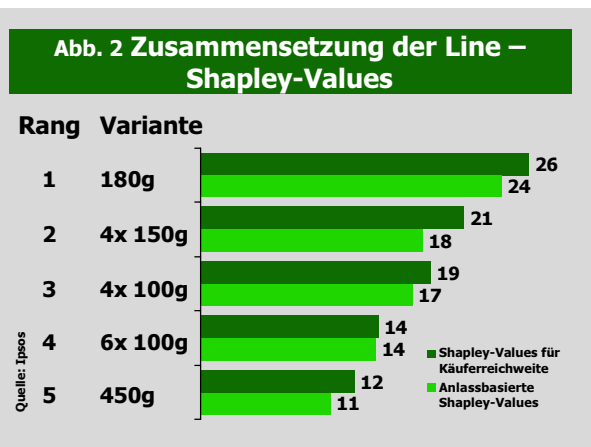
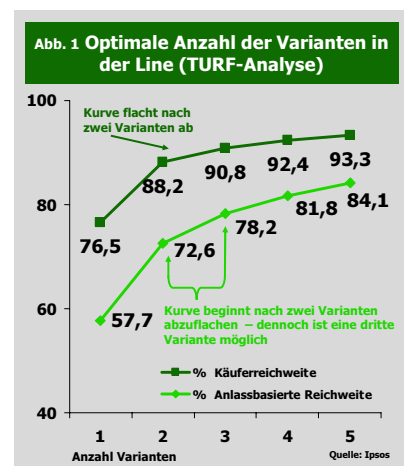
Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, welche Packungsvarianten der Marke zum Wachstum verhelfen können. Eine Hypothese lautete, dass die gegenwärtigen Packungen für viele Konsumenten und Verwendungsanlässe zu groß seien.

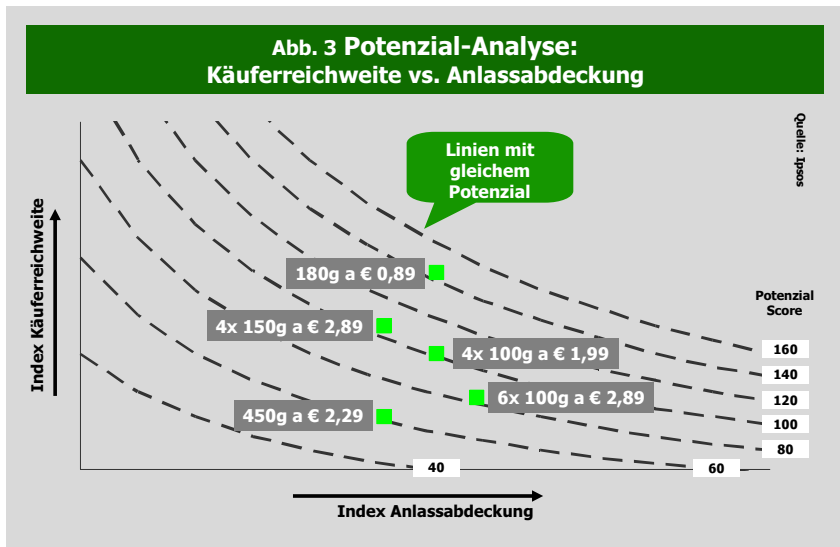
Getestet wurden folgende Varianten:

- 180g Single
- 4x150g Multi
- 4x100g Multi
- 6x100g Multi
- 450g Single

Die TURF-Analyse brachte folgendes Ergebnis: Ohne Berücksichtigung der Anlässe wurde eine Line aus zwei Varianten, unter Berücksichtigung der Anlässe aus drei Varianten empfohlen.

Obwohl analytisch bis zu drei Varianten möglich erschienen, wurde eine zwei Varianten umfassende Line empfohlen. Die Begründung lautete: Der österreichische Markt müsse erst an das Konzept der Multipacks herangeführt werden. Nach den Problemen mit der bestehenden Multipack-Variante von 4x150g, bestand die Gefahr der Nicht-Akzeptanz durch den Handel. Die Niveau-Unterschiede in der Reichweite verdeutlichten, dass die Berücksichtigung der Verwendungsanlässe valider zeigt, ob eine Line wirklich das Potenzial voll abschöpft. Auffällig im Vergleich zu anderen Untersuchungen war der in Abbildung 1 zu erkennende verhältnismäßig geringe Niveauunterschied zwischen einfacher und anlass-





bezogener TURF-Analyse. Dies war bereits ein erster Hinweis darauf, dass die Kategorie-Nutzung für verschiedene Verwendungsanlässe nur gering entwickelt war.

Erkenntnisgewinn durch Shapley-Values

Für die Optimierung der Line-Zusammensetzung haben wir die Shapley-Values genutzt, die uns individuelle und überlappungsfreie Beiträge der Varianten lieferten. Dies war wichtig, um die Varianten zu erkennen, die am meisten zur Generierung von Kaufgelegenheiten beitragen. TURF liefert hierzu oft keine verwendbaren Beiträge, da sich die (käuferreichweiten-)stärksten Line-Zusammensetzungen oft kaum unterscheiden. Dies war auch hier so, die Zweier-Line mit dem 180g Single und einem beliebigen Multi hatten keine signifikant

unterschiedliche Reichweite. Die Shapley-Values zeigten, dass die 180g-Variante der Volumenträger der Line ist. Das heißt, dass besonders diese Variante gegen Out-of-stock-Situationen geschützt werden muss und bei unvollständiger Leistung zu präferieren ist. Bei den übrigen Varianten fiel, wie in Abbildung 2 (S. 39) zu sehen, zwar der 6x100g Multi etwas ab. Er war allerdings zusammen mit den anderen Multis eine Option für das zweite Element der Line.

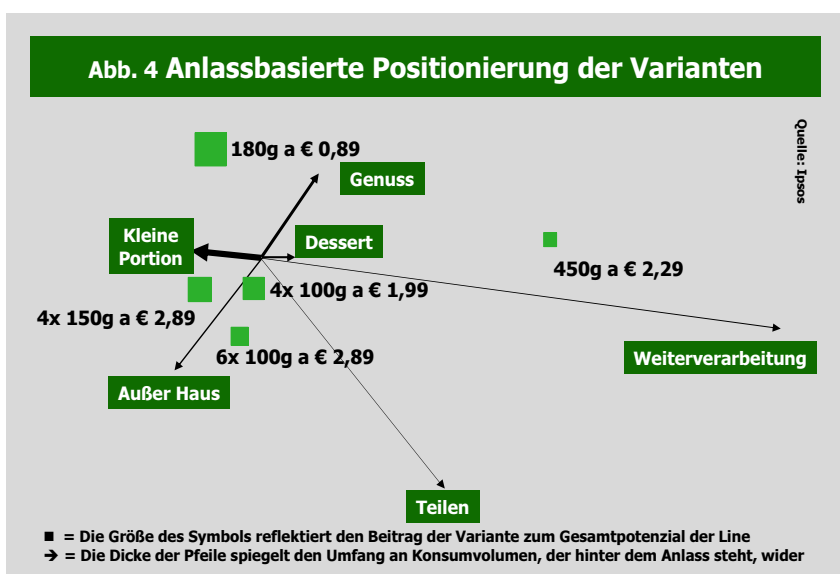
Die Potenzial-Analyse in Abbildung 3 bestätigte die vermutete schwache Differenzierung für verschieden Anlässe: Die Iso-Linien zeigten, wie hoch das Potenzial der Varianten war. Deren Position entlang der Iso-Linien zeigte, dass die unterschiedlichen Potenziale größtenteils durch die Performance bei der Käuferreichweite definiert wurden. Dagegen unterschieden sich die Varianten kaum hinsichtlich ihres Beitrages zum Gesamtpotenzial über die Verwen-

dungsanlässe. Lediglich bei den Light-Usern konnte die 6x100g-Variante ihr Potenzial zu einem hohen Anteil über die Abdeckung der Verwendungsanlässe generieren.

Abbildung 4 zeigt die Positionierung der einzelnen Varianten in Bezug auf die Verwendungsanalyse. Die Größe des Symbols für die Varianten reflektiert deren Beitrag zum gesamten Potenzial der Line. Die Dicke der Pfeile, die auf die Verwendungsanlässe zeigen, entspricht der Bedeutung des Anlass für den Warengruppenkonsum.

Die Positionierungsanalyse zeigte, dass der 180g Single als Volumenträger sehr gut positioniert war, um die gegenwärtig wichtigsten Verwendungsanlässe zu erreichen. Die Multipacks erreichten eine grundlegende Differenzierung in Richtung der anderen, derzeit wenig bedeutenden Verwendungsanlässe. Die 6x100g-Variante differenzierte sich am deutlichsten vom 180g Single.

Auch wenn die Nutzung zu verschiedenen Anlässen bislang eher schwach ausgeprägt war, ließen sich die Erkenntnisse aus der Positionierungsanalyse nutzen, um den Multipack anders als den Volumenträger 180g Single zu positionieren und dadurch eine Konsumentausweitung zu erreichen. Ein Relaunch des 4x150g erschien wenig Erfolg versprechend, da mit Widerstand aus dem Handel zu rechnen war. Zudem bot die im Vergleich zum 180g Single deutlich andere Packungsgröße der 100g-Variante einen besseren Ansatz zur Differenzierung. Da der 6x100g die deutlicher abgegrenzte Positionierung besaß, wurde die Einführung dieser Variante empfohlen. Aus der Erfahrung mit dem 4x150g war ein „Silent Launch“ wenig Erfolg versprechend. Die Konsumenten mussten sowohl an andere Verwendungsanlässe herangeführt als auch mit dem Konzept Multipack vertraut gemacht werden.



■ = Die Größe des Symbols reflektiert den Beitrag der Variante zum Gesamtpotenzial der Line
 → = Die Dicke der Pfeile spiegelt den Umfang an Konsumvolumen, der hinter dem Anlass steht, wider



Matthias Tien ist Director Marketing Science bei der Ipsos GmbH in Hamburg. www.ipsos.de

Josef Zieglmeier ist bei Danone Dairy Deutschland, Österreich und Schweiz verantwortlich für Research und Planning. Zusätzlich verantwortet er die Methodenweiterentwicklung bei der Gruppe Danone weltweit. www.danone.com