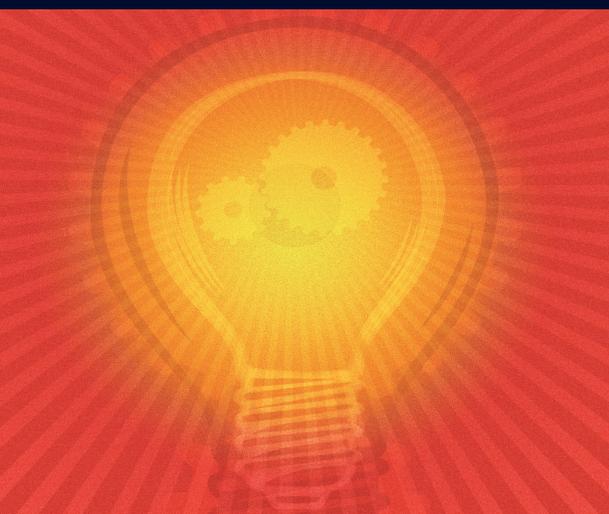


**Dieter Lennertz**

# **Produkt- management**



**Planung,  
Entwicklung und  
Vermarktung**

**Wie Sie mit  
innovativen  
Produkten den  
Unternehmens-  
erfolg steigern**

Dieter Lennertz

Produktmanagement

Für Dorrit,  
Max und Nina

Dieter Lennertz

# Produktmanagement

Planung – Entwicklung – Vermarktung

Wie Sie mit innovativen Produkten  
den Unternehmenserfolg steigern

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek –  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detailliertere bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieter Lennertz

## Produktmanagement

Planung – Entwicklung – Vermarktung

Wie Sie mit innovativen Produkten  
den Unternehmenserfolg steigern

F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH,  
Frankfurt am Main 2006

ISBN-13: 978-3-89981-400-2

**Bookshop und weitere Leseproben unter:**  
[www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de)

## Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Mainzer Landstraße 199  
60326 Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung/

Satz Umschlag F.A.Z.-Marketing/Grafik

Satz Innen Ernst Bernsmann, Nicole Jäger

Titelbild Getty Images

Druck und Bindung CPI Moravia Books, Pohorelice

Alle Rechte, auch des auszugsweisen  
Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in EU

# Inhalt

Vorwort	7
I Einführung	9
II Produktmanager	25
III Produktmanagement-Werkzeuge	37
IV Produktplanung	49
V Produktentwicklung	121
VI Produktkomplexität	133
VII Produktqualität	143
VIII Produktdienstleistungen	163
IX Schlussbemerkungen	169
Glossar	171
Abkürzungsverzeichnis	182
Abbildungsverzeichnis	185
Literatur	189
Register	192
Der Autor	197



## Vorwort

In unseren Zeiten besonders stark zunehmender Konkurrenz wächst die Erkenntnis, dass der Erfolg von Unternehmen nicht allein durch Senkung von Kosten, Straffung von Organisationsstrukturen und Beschleunigung von Prozessen erzielt und gesichert werden kann, sondern vor allem durch innovative, bedürfnisgerechte Produkte. Entsprechend nimmt der Aufwand für Planung und Entwicklung neuer Produkte sowie Veränderung, Ergänzung und Pflege bestehender Produkte ständig zu und damit auch die Bedeutung und Verbreitung des Produktmanagements.

„Produktmanagement“ erscheint also just in time, um der wachsenden Zahl von Interessierten die entsprechenden Grundlagen und Praxistipps zu vermitteln.

Nach einem kurzen Rückblick auf die Entstehung und Entwicklung des Produktmanagements werden dessen wichtigsten Erfolgsfaktoren, Organisationsformen und Aufgaben beschrieben. Anschließend stelle ich die Arbeitsmethoden vor, die der Lösung dieser Aufgaben dienen. Den Schwerpunkt des Buches bildet die Produktentstehungsphase, speziell Produktplanung und -entwicklung. Denn hier fallen die Entscheidungen über den späteren Erfolg des Produktes, und etwa 85 Prozent der Produktlebens- und Entsorgungskosten finden hier ihren Ursprung. Es folgen Betrachtungen zu den besonders aktuellen Themen Produktkomplexität, -qualität und -dienstleistungen.

Das Buch enthält – zur Förderung des Verständnisses – eine Vielzahl von Hinweisen und Beispielen aus der Praxis und liefert damit auch die Handlungsanweisungen zu den beschriebenen Arbeitsmethoden. Dieses Buch ist daher nicht nur ein Lehrbuch für die Studenten/innen des Fachs Produktmanagement, sondern vor allem ein Ratgeber für diejenigen, die Produktmanagement in ihrem Unternehmen einführen oder weiter entwickeln wollen.

Die Entstehung des vorliegenden Produktes (Buches) wurde unterstützt durch wertvolle Anregungen meines Sohnes Dr. Max Lennertz, geschäftsführender Gesellschafter der Lennertz Group GmbH, sowie durch die professionelle und effiziente Betreuung des Verlags Frankfurter Allgemeine Buch, speziell seiner Projektleiterin und Lektorin Danja Hetjens. Ihnen gilt mein ganz besonderer Dank.

Dieter Lennertz

Königstein im Taunus, Juli 2006

# 1 Einführung

- 1 Produktmanagement
- 2 Produkte

## 1 Produktmanagement

Was ist eigentlich Produktmanagement? Wie ist es entstanden und wie hat es sich zu dem entwickelt, was es heute ist? Von welchen Faktoren hängt sein Erfolg ab? Diese Fragen sollen in diesem ersten Abschnitt des einführenden Kapitels beantwortet werden.

### 1.1 Begriffsdefinition

Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs Produktmanagement. So legen die meisten Hersteller von Gebrauchsprodukten, z. B. von Maschinen und technischen Ausrüstungen, den Schwerpunkt des Produktmanagements auf die Planung und Entwicklung von neuen Produkten bzw. Produktvarianten.

Dagegen stehen beim Management von Verbrauchsprodukten – wie Nahrungs- und Heilmittel – Vermarktung und Vertrieb im Vordergrund. Die Frage, inwieweit Marktforschung zum Produktmanagement gehört oder hiervon organisatorisch losgelöst betrieben werden soll, wird von den einzelnen Unternehmen oft sehr unterschiedlich beantwortet.

Im vorliegenden Buch wird Produktmanagement im breiteren und möglichst allgemein gültigen Sinne behandelt, wie dies z. B. in der Beschreibung der Aufgaben des Produktmanagers (siehe Kapitel II, 3) zum Ausdruck kommt. Daraus resultiert folgende Begriffsdefinition:

*Produktmanagement* umfasst die Planung, Entwicklung, Fertigung, Vermarktung und Entsorgung eines Produktes zum größtmöglichen Wohle von Nachfrager und Anbieter.

## 1.2 Entstehung und Verbreitung

Ansätze des Produktmanagements findet man schon im Mittelalter. Denn sowohl bei der Hanse als auch bei Handelshäusern wie dem der Augsburger Familie Fugger gab es für bestimmte Produkte und Produktgruppen Spezialisten, deren Aufgaben mit denen der heutigen Produktmanager weitgehend vergleichbar waren.

Der Geburtstag des modernen Produktmanagements ist nach Ansicht von Wirtschaftshistorikern der 13. Mai 1931. Kurz zuvor war Neil McElroy, damaliger Leiter der Werbeabteilung des US-Konzerns Procter & Gamble (P&G), gebeten worden, sich um die Markteinführung des neuen Seifenprodukts „Camay“ zu kümmern. Dadurch sollte jedoch der Erfolg der im Markt schon etablierten P&G-Seife „Ivory“ so wenig wie möglich gefährdet werden. McElroy schlug daher in einem Memorandum mit dem obigen Datum vor, dass er nicht nur für die Werbung der neuen Seife, sondern – als Chef eines Ein-Produkt-Unternehmens und organisatorisch herausgelöst aus der Marketinggruppe „Seifen“ – auch für alle übrigen Produktaufgaben und damit insgesamt für den Markterfolg des Produktes „Camay“ die Verantwortung übernehmen sollte. Richard Depreu, der damalige Präsident von P&G, war von dem neuen Managementkonzept bald so überzeugt, dass es nach bestandener Prüfung im Markt für alle neuen Produkte des Unternehmens übernommen wurde. Dahinter stand die Erkenntnis, dass durch die maßgeschneiderte Betreuung der einzelnen, häufig sogar konkurrierenden Produkte einer Firma der Markterfolg jedes einzelnen Produktes und damit der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann.

Das erkannten dann auch andere Unternehmen, die das von P&G entwickelte Konzept kopierten. Jedoch nahm sich zunächst ausschließlich die Verbrauchsgüterindustrie des Produktmanagements an – und zwar bis in die 1950er Jahre nur in den USA, erst zehn Jahre später dann auch in Deutschland. Den Anfang machten hier die Tochtergesellschaften amerikanischer Firmen, denn in den deutschen Unternehmen war damals Marketingbewusstsein kaum vorhanden, und den neuen amerikanischen Managementmethoden begegnete man mit großer Skepsis. Das änderte sich

erst Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre unter dem wachsenden Wettbewerbsdruck, der vor allem durch die damalige Ölkrise ausgelöst wurde. Nach und nach führten nicht nur die großen, sondern auch die mittleren und kleinen Unternehmen der deutschen Verbrauchsgüterindustrie Produktmanagement ein.

Anfang der 1980er Jahre entstanden in der Gebrauchsgüterindustrie erste eigenständige Marketingabteilungen, und zwar zu dem Zeitpunkt, als man mit dem Aufbau von Produktbereichen begann. Damals wurden im Rahmen von Dezentralisierungsmaßnahmen die Aufgaben der bis dahin meist funktional gegliederten Unternehmen schrittweise auf Produktbereiche verteilt, die damit sukzessive die Verantwortung für Umsatz und Ergebnis ihrer Produkte bzw. Produktgruppen übernahmen.

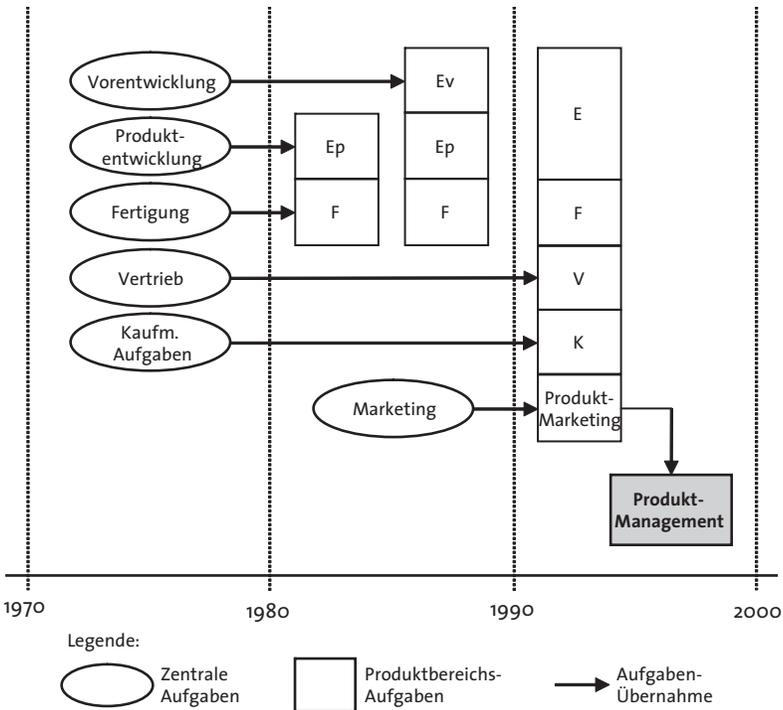


Abbildung 1: Entstehung des Produktmanagements bei der Bildung von Produktbereichen und ihrer Abteilungen für Vorentwicklung (Ev), Produktentwicklung (Ep), Fertigung (F), Vertrieb (V) und Kaufmännische Aufgaben (K)

Wie in Abbildung 1 am Beispiel eines großen deutschen Herstellers von Telekommunikationssystemen schematisch gezeigt, waren von dieser Umstrukturierung zunächst die Produktentwicklung und -fertigung betroffen, wenige Jahre später dann auch die bis dahin zentral geführte (produktfernere) Vorentwicklung und schließlich zu Beginn der 90er Jahre auch der Vertrieb und die den Produkten zugeordneten kaufmännischen Aufgaben. Schließlich wurde das Produktmarketing von der zentralen Marketingabteilung an die damit weitgehend autonomen Produktbereiche übertragen. Am Ende dieses Prozesses stand dann – vor etwa zehn Jahren – die Verselbständigung des Produktmanagements, entweder als eigene organisatorische Einheiten der Produktbereiche oder, bei den immer noch funktional gegliederten Unternehmen, als Zentralabteilung.

Inzwischen wird das Produktmanagementkonzept nicht nur für Verbrauchs- oder Gebrauchsgüter, also materielle Produkte, genutzt, sondern zunehmend auch für immaterielle. Gerade im Dienstleistungssektor, speziell bei Banken und Versicherungen, wächst die Erkenntnis, dass deren Produkte durch den gezielten Einsatz von Produktmanagementmethoden effizienter, schneller und kostengünstiger geplant, entwickelt und vermarktet werden können.

### 1.3 Erfolgsfaktoren

Wirtschaftswissenschaftler, Manager und Unternehmensberater, allen voran Arthur D. Little (siehe Literatur), haben häufig untersucht, warum bestimmte Unternehmen – gemessen an Umsatzwachstum und Eigenkapitalrendite – erfolgreicher sind als die Mehrzahl ihrer Wettbewerber. Dabei wurde festgestellt, dass der Erfolg maßgeblich von der Effizienz der Produktplanung (siehe Kapitel IV) und den daraus resultierenden Eigenschaften der angebotenen Produkte abhängt, nämlich:

- innovative Leistungsmerkmale,
- optimale Komplexität,
- attraktives Design,
- starke Marke,
- hohe Qualität,

- niedrige Kosten/Preise und
- umfassende Dienstleistungen.

Darüber hinaus zeigen diese Untersuchungen, dass erfolgreiche Produkte ein effizientes Produktmanagement voraussetzen und dass dessen Erfolg in erster Linie von folgenden Faktoren abhängt:

- Eine geeignete *Unternehmenskultur*, nämlich eine, die ohne Top-down-Hierarchie, ohne autoritären Führungsstil und ohne Bereichsgeismen auskommt und stattdessen Delegation von Aufgaben, interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie Kreativität und Experimentierfreude fördert und fordert.
- *Produktmanager*, für die der Erfolg ihrer Produkte wichtiger ist als ihr eigener, die Probleme nicht nur erkennen, sondern auch lösen, und die sich auf das Wesentliche konzentrieren.
- „*Sponsoren*“, die in der Unternehmenshierarchie weit genug oben stehen, um „ihrem“ Produktmanager bei der Versorgung mit den erforderlichen finanziellen und anderen Ressourcen helfen und ihnen den Rücken freihalten zu können.
- Eine schlanke und durchlässige *Organisationsstruktur*, die schnelle Entscheidungen und kurze Reaktionszeiten bei der Abstimmung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen gewährleistet.
- Ein gut funktionierendes innerbetriebliches *Kommunikationssystem*, das diese Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse unterstützt.

In den Kapiteln II und III werden die hier genannten Erfolgsfaktoren untersucht und Maßnahmen zu ihrer Stärkung vorgestellt – ergänzt durch entsprechende Beispiele und Hinweise aus der Praxis.

## 2 Produkte

### 2.1 Begriffsdefinition

Aber was ist denn eigentlich ein Produkt? Auf diese Frage erhält man – je nachdem ob man mit einem Produkthanbieter oder einem Produktnachfrager spricht – unterschiedliche Antworten. Für den letzteren ist das Produkt Mittel zur Erfüllung von Wünschen und Bedürfnissen, für den Anbieter dagegen Grundlage seiner Daseinsvorsorge. So dient ein Fahrrad einerseits der sportlichen Fortbewegung des Käufers und andererseits dem finanziellen Wohl des Verkäufers und seiner Mitarbeiter und Lieferanten. Diese begriffliche Ambivalenz bringt folgende, in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchliche, Definition zum Ausdruck:

Ein *Produkt* ist ein Wirtschaftsgut, das der Bedarfsdeckung seitens des Nachfragers und der Existenzsicherung seitens des Anbieters dient.

### 2.2 Produktarten

Produkte lassen sich nach bestimmten Kriterien gruppieren. Die drei wichtigsten sind:

#### Substanz

- *Materielle* Produkte sind stofflicher Natur und lassen sich unterteilen in
  - naturgegebene Produkte (Boden, Wasser, Luft, Pflanzen ...)
  - hergestellte Produkte (Nahrungsmittel, Medikamente, Werkzeuge, Geräte ...).
- *Immaterielle* Produkte haben keine – zumindest keine körperliche – Substanz und gliedern sich in
  - reale Produkte (Dienstleistungen, Informationen, Ideen, Rechte ...)
  - und
  - nominale Produkte (Geld, Wertpapiere ...).

Viele immaterielle Produkte haben beide Komponenten, so z. B. das Bankprodukt Vermögensverwaltung. Der reale Teil des Produktes besteht aus Beratung (Dienstleistung, Informationsbeschaffung) und der nominale ist

das Wertpapiergeschäft. Immaterielle Produkte treten häufig in Verbindung mit materiellen Produkten auf, z. B. Geräte oder Anlagen mit Wartungs- und/oder Reparaturleistungen.

### Verwendungshäufigkeit

- *Verbrauchsprodukte* wie Nahrungsmittel, Medikamente, Getränke oder Waschpulver zeichnen sich aus durch *einmalige* Verwendung und durch relativ geringe Lagerfähigkeit (im Allgemeinen nicht länger als ein Jahr).
- *Gebrauchsprodukte*, hierzu gehören Möbel, Automobile, Maschinen, Computer und andere Geräte, können dagegen *mehrfach* genutzt und relativ lange (meist mehrere Jahre) gelagert werden.

### Nachfrager

- *Konsumprodukte* werden von *Privatpersonen/-haushalten* nachgefragt (Business to Consumer, B2C),
- *Investitionsprodukte* dagegen von *gewerblichen* Kunden, z. B. Herstellern, Händlern oder Organisationen (Business to Business, B2B).

Konsumprodukte werden also von einem Hersteller oder Händler dem Endkunden *direkt* angeboten, Investitionsprodukte dagegen *indirekt*, z. B. als Bestandteil des Endproduktes (siehe Abbildung 2). In beiden Fällen kann es sich dabei um Verbrauchs- oder Gebrauchsprodukte handeln. Entscheidend ist, wer nachfragt bzw. wem das Produkt angeboten wird. Ein Automobil (Gebrauchsprodukt) und Benzin (Verbrauchsprodukt) sind z. B. für eine Privatperson Konsumprodukte<sup>1</sup>, für ein Transportunternehmen dagegen Investitionsprodukte. Gleiches gilt für den Backofen und die Kuchenzutaten, die für den Bäcker Investitionsprodukte sind, für die Hausfrau jedoch Konsumprodukte.

---

1 In der Alltagssprache, und leider auch in vielen Veröffentlichungen, werden Konsumprodukte bzw. -güter mit Verbrauchsprodukten (-gütern) gleichgestellt. In dieser eingeschränkten und daher falschen Betrachtung wird der Konsument nur als Endverbraucher gesehen und Konsum mit Verbrauch oder Verzehr gleichgesetzt, nicht aber auch mit dem Gebrauch von Produkten.

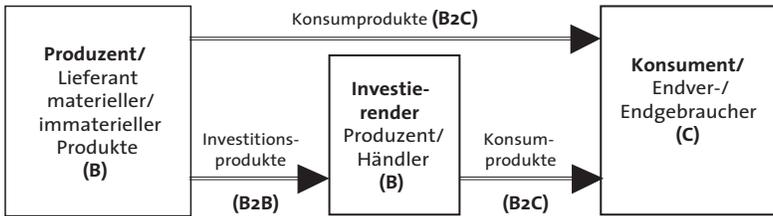


Abbildung 2: Produkte für private und gewerbliche Nachfrager

Weitere Unterscheidungskriterien sind z. B. die Verwendungsreife eines Produktes (Rohstoffe, Halbfertigerzeugnisse, Fertigerzeugnisse), die Produktposition im Herstellungsprozess (Inputprodukte, Outputprodukte) oder die Zahl der Bedarfsträger (Massenprodukte, Individualprodukte).

Diese Unterscheidungskriterien gilt es zu beachten, denn je nach Substanz, Verwendungshäufigkeit und Nachfrager eines Produktes gibt es z. B. Unterschiede bei der Produktgestaltung und Vermarktung.

### 2.3 Produktmerkmale

*Produktmerkmale* dienen der Identifizierung, Beschreibung, Charakterisierung und Differenzierung eines Produktes.

Hierzu gibt es je nach Betrachtungsweise unterschiedliche Abgrenzungen und Gruppierungen von Produktmerkmalen.

Die Tabelle von Abbildung 3 nennt die (nach Thommen) zur Charakterisierung eines Produktes wichtigsten Kriterien und deren Ausprägungen.

Kriterien	Ausprägungen
Verwendungszweck	Konsumgüter / Produktionsgüter (Investitionsgüter)
Verwendungsdauer	Verbrauchsgüter / Gebrauchsgüter
Erklärungsbedürftigkeit	nicht erklärungsbedürftige / erklärungsbedürftige Güter
Lagerfähigkeit	lagerfähig / beschränkt lagerfähig / nicht lagerfähig
Zahl der Bedarfsträger	Massengüter / Individualgüter
Art der Güter	z.B. Haushaltsgüter / Freizeitgüter / Lebensmittel
Einkaufsgewohnheiten	z.B. Anzahl der Einkäufe pro Zeitperiode, Einkaufszeitpunkt
Neuheitsgrad	neue / modifizierte alte / alte Produkte
Bekanntheitsgrad	anonyme / markierte / Marken-Produkte

Abbildung 3: Produktcharakterisierung (nach Thommen)

Produktmerkmale, die (nach Weis) in besonderem Maße den Verkauf fördern, werden in Abbildung 4 gezeigt.

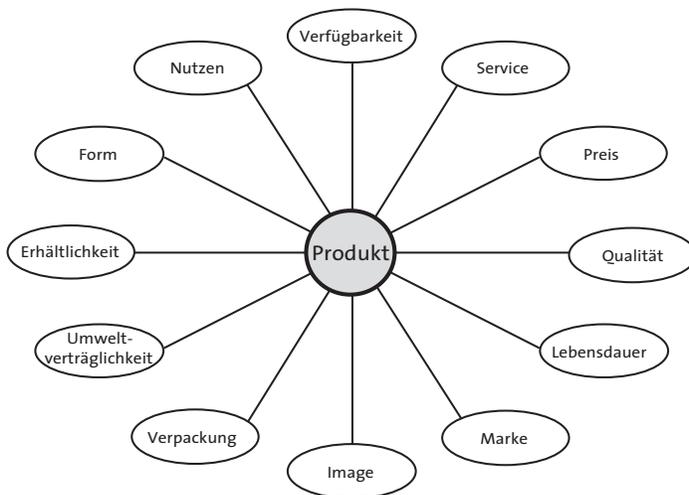


Abbildung 4: Verkaufsfördernde Produktmerkmale (nach Weis)

Andere unterscheiden zwischen den Basismerkmalen/Basisnutzen und den Zusatzmerkmalen/Zusatznutzen eines Produkts.

- **Basismerkmale**  
Typische Basismerkmale eines Produktes sind seine physikalisch-chemisch-technischen Eigenschaften – z. B. Gewicht, Abmessungen, Aufbau – und die von ihnen geprägten Merkmale wie Lagerfähigkeit, Lebensdauer, operative Zuverlässigkeit und Preis. Die Basismerkmale liefern den Basisnutzen, den der Käufer vom praktischen Gebrauch oder Verbrauch des Produktes hat.
- **Zusatzmerkmale**  
Die über die Basismerkmale hinausgehenden – eher ästhetischen und emotionalen – Eigenschaften eines Produktes, wie z. B. das Design (siehe Kapitel IV, 5.2), die Marke (siehe Kapitel IV, 5.3) und das Image – auch das seines Anbieters – gehören zu den Zusatzmerkmalen. Der daraus hervorgehende Zusatznutzen artikuliert sich z. B. in der Freude, die der Nutzer bei der Betrachtung und/oder des Ge- bzw. Verbrauchs seines Produktes empfindet, und/oder dem positiven Eindruck, den das Produkt auf andere macht (persönliche Anerkennung, Prestige).

So besteht beispielsweise der Basisnutzen einer Armbanduhr darin, jederzeit anzuzeigen, wie spät es ist. Erst die zusätzlichen – meist nur selten genutzten – Funktionen (Stoppuhr, Wecker oder Anzeigen des Datums, des Wochentags und der Mondphasen), die Verwendung von Gold statt Kunststoff, ein gutes Design und die Luxusmarke eines renommierten Uhrenherstellers liefern dem Erwerber den Zusatznutzen im oben beschriebenen Sinne.

Ähnliches gilt für das Automobil. Der den Basismerkmale entsprechende Basisnutzen besteht z. B. in der sicheren, kurzen und bequemen Reise zum Zielort. Die Extras sorgen für den Zusatznutzen, z. B. das angenehme Fahrgefühl, die Begeisterung über das Design sowie die Bewunderung, die andere für dieses Produkt und seinen Besitzer haben.

## 2.4 Produktphasen

Bevor ein Produkt vermarktet werden kann und damit sein eigentliches Leben beginnt, muss es natürlich erst einmal geschaffen werden. Nach einem meist wechselvollen Leben „stirbt“ das Produkt, und seine Überreste werden dann einer möglichst sinnvollen Bestimmung überführt. Daraus ergeben sich die im Folgenden beschriebenen drei Phasen eines Produktes (siehe Abbildung 5).

Entstehungsphase „präinatale“ Phase	Lebensphase „vitale Phase“	Entsorgungsphase „postmortale“ Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung</li> <li>• Entwicklung</li> <li>• Fertigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung</li> <li>• Wachstum</li> <li>• Reife</li> <li>• Rückgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recycling</li> <li>• Downcycling</li> <li>• Abfall</li> <li>• Emissionen</li> </ul>

Abbildung 5: Produktphasen

## 1. Entstehungsphase (präinatale Phase)

Am Anfang dieser Phase steht die *Produktplanung*. Zu ihr gehören die Bewertungen des Marktes, des Wettbewerbs und der angebotenen Produkte, die Suche nach Produktideen und die Festlegung der Eigenschaften des neuen Produktes. Diese Kernaktivitäten der Produktplanung werden ergänzt durch Kostenabschätzungen sowie Studien bezüglich der Verfügbarkeit kritischer Komponenten und der Durchführung neuartiger Prozesse (technical feasibility studies).

Es folgt die *Produktentwicklung*, meistens in Form eines zeitlich und finanziell klar umrissenen Entwicklungsprojektes, das mit der Herstellung und dem Testen der ersten Versuchsmuster und Prototypen beendet wird.

Den Abschluss der Entstehungsphase bildet die *Produktfertigung*. Nach der Vorserie und erneuten Tests, die z. T. auch bei potenziellen Kunden durchgeführt werden, beginnt die Serienfertigung des Produktes. Inzwischen wurden auch die für die Produkteinführung benötigten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen vorbereitet – die Lebensphase kann beginnen.

## 2. Lebensphase (vitale Phase)

Im Allgemeinen unterteilt man das Leben eines Produktes in vier Abschnitte<sup>2</sup>, nämlich Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang. Wie in Abbildung 6 gezeigt, können alle Abschnitte durch bestimmte Kriterien

2 In der Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig von Lebenszyklusphasen gesprochen. Um Verwechslungen mit den Phasen eines Produktes zu vermeiden, verwende ich den Begriff Lebensabschnitt – ohne den Zusatz Zyklus. Denn es handelt sich im Leben eines Produktes um vier einzigartige, einmalige und nicht wiederkehrende Abschnitte.

der Umsatz-, Umsatzwachstums- und Gewinnkurven klar abgegrenzt werden<sup>3</sup>:

Die *Produkteinführung* ist abgeschlossen, wenn die Umsätze die Kosten decken, d. h. der Break-even-Punkt erreicht ist, ab dem die Produktvermarktung kein Verlustgeschäft mehr ist.

Der darauf folgende *Wachstums*abschnitt endet, wenn der Umsatz nicht mehr steigt, d. h. die Umsatzwachstumskurve<sup>4</sup> ihr Maximum erreicht hat.

Während des anschließenden Abschnitts der *Reife* sinkt dieser Zuwachs auf Null, der Umsatz erreicht sein Maximum.

Schließlich fällt im *Rückgangs*abschnitt der Umsatz ab, und wenn durch den Verkauf des Produktes kein Gewinn mehr erzielt werden kann, wird es normalerweise vom Markt genommen. Wie im Bild schematisch gezeigt, kann man diesen Zeitpunkt nach hinten verschieben, also das Leben des Produktes verlängern, wenn man rechtzeitig die Produktattraktivität durch Produktverbesserungen – auch Product Facelifting genannt – erhöht oder

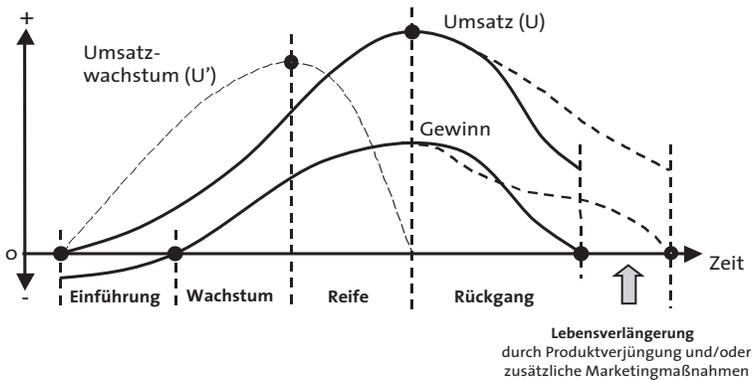


Abbildung 6: Einteilung des Produktlebens in vier Abschnitte

3 Die gelegentlich bevorzugte Einteilung in fünf Abschnitte (Einfügen der „Sättigung“ nach der „Reife“ und vor dem „Rückgang“) lässt diese Form der Abgrenzung nicht zu.

4 Sie ist mathematisch betrachtet die „erste Ableitung“ des Umsatzverlaufs.