

Kapitel 5
Steuerungsprozesse

Produktpolitik



**Produktlebenszyklus/
Wachstumsverlauf von Produkten**

- 1 Grundsätzliches zum Produktlebenszyklus
- 2 Die Phasen des Produktlebenszyklus im Einzelnen
- 3 Idealbild und Realität - Die Grenzen des PLZ-Konzepts
- 4 Fazit



Warum?

„Er läuft und läuft und läuft.“

(VW-Käfer-Werbeslogan 1963)

Der Erfolg jeder Unternehmung hängt mit dem Erfolg ihrer Produkte eng zusammen. Die Vorstellung ist verlockend, die Entwicklung eines Produktes auf dem Markt vorhersagen zu können und auf diese Weise das Produkt zu kontrollieren. Das Modell des klassischen Produktlebenszyklus behauptet, ein solches Prognoseinstrument zu sein. Aber ist es das wirklich? Auf der Suche nach wertvollen produktpolitischen Informationen muß es sich lohnen, sich mit diesem Modell kritisch auseinanderzusetzen.

1. Grundsätzliches zum Produktlebenszyklus

1.1. Begriff ¹

Der Produktlebenszyklus stellt als Marktreaktionsmodell die Absatz- bzw. Umsatzentwicklung eines Produktes über einen variablen Zeitraum dar. Er ist ein Prognose-Modell und dient als Orientierungshilfe (z.B. beim Einsatz von Marketinginstrumenten). Analog zum menschlichen Leben gliedert man den idealtypischen Produktlebenszyklus in fünf Phasen: Einführung (Introduction) – Wachstum (Growth) – Reife (Maturity) – Sättigung (Saturation) – Niedergang/Degeneration (Decline). In der Literatur variiert die Zahl der Phasen zwischen drei und sechs. Einige Autoren erweitern den Zyklus um die Entwicklungsperiode vor der Markteinführung.

Phasen des Produktlebenszyklus

- Einführung
- Wachstum
- Reife
- Sättigung
- Degeneration

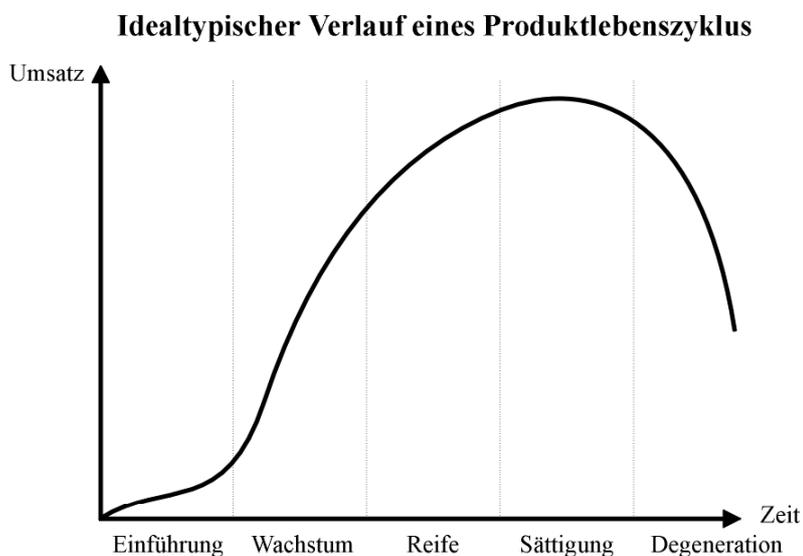


Abbildung 1
Idealtypischer Produktlebenszyklus

1.2. Entstehung

Die Ansätze des Produktlebenszykluskonzepts reichen bis in die 50er Jahre zurück.

Literatur	Phasen	Bezeichnung
Patton (1959)	4	1.Introducing – 2.Growth – 3.Maturity – 4.Decline
Berenson (1967)	6	1.Introducing – 2.Growth – 3.Maturity – 4.Saturation – 5.Decline – 6.Abandonment
Brockhoff (1974)	E+5	Entwicklungsperiode + 1.Einführungsphase (I) 2.Wachstumsphase (II) 3.Reifephase (III) 4.Sättigungsphase (IV) 5.Degenerationsphase (V)

(Quelle: Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.19ff)

1.3. Anwendung

Der Anwendungsbereiche des PLZ-Konzeptes in Theorie und Praxis:	
▶ Investitionsgütermärkte/Investitionsgüterindustrie	▶ Preispolitik
▶ Strategisches Management/ Planung	▶ Distributionspolitik
▶ Marketingmanagement/Marketingplanung	▶ Einkauf/Beschaffung
▶ Forschung und Entwicklung	▶ Personalplanung
▶ Kommunikationspolitik (Werbung, PR)	▶ Finanzen/Finanzplanung
▶ Prognosen/Installation von Frühwarnsystemen	

(Quelle: Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.17/22)

2. Die Phasen des Produktlebenszyklus

2.1. Vorüberlegung ²

2.1.1. Aggregationsniveau

Der Verlauf des PLZ ist auf folgenden Niveaus denkbar:

Aggregationsniveau	Beispiel
Marke „brand“	Marke Sony: Minidisk-Player, Playstation, TV ...
Einzelprodukte	Playstation
Produktformen „product form“	Speicherchips, Displays...
Produktgruppen „product class“	Alle Sony HiFi-Produkte, Video-Games...

(Quelle: Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.27)

In der Literatur gehen die Meinungen über das geeignetste Niveau auseinander. Es wird eine „pragmatische Herangehensweise“³ empfohlen, nach der abgewägt und dann entschieden wird.

Aggregationsniveau

Marke,
Einzelprodukt,
Produktform,
Produktgruppe...?

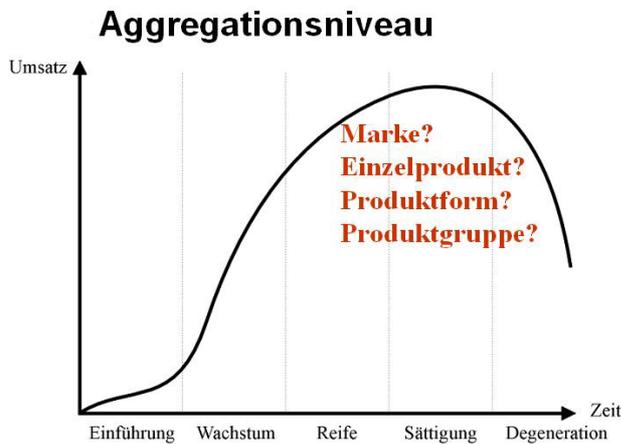


Abbildung 2

Aggregationsniveau
(Eigene Darstellung)

2.1.2. Bezugsgröße

Zur Messung des Verlaufs muss eine geeignete Bezugsgröße (x-Achse) festgelegt werden. Relevante Bezugsgrößen sind:

- ▶ Stückzahl, Absatzmenge
- ▶ sonstige betrieblichen Kennzahlen: Cash Flow, Deckungsbeitrag, Gewinn
- ▶ Umsatzzahlen
- ▶ Marktanteil

Bezugsgröße

Absatzmenge, Umsatz,
weitere betriebliche
Kennzahlen...?

Am praktikabelsten erweisen sich Stückzahl, Absatzmenge und Umsatz. Die Werte der Bezugsgrößen können vergangenheitsbezogen (Ist-Daten) oder zukunftsbezogen (Prognosedaten) sein.

(Bei monetären Größen sind Preisschwankungen, Wechselkurse und die Inflationsrate zu berücksichtigen.)

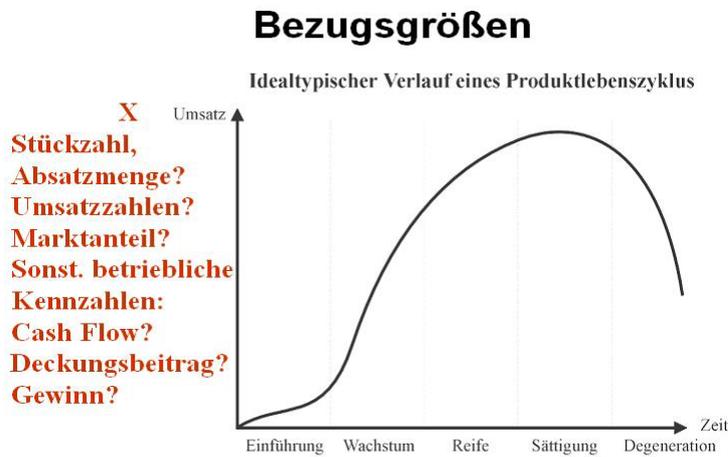


Abbildung 3
Bezugsgrößen
(Eigene Darstellung)

2.2. Die Phasen des Produktlebenszyklus im Einzelnen ⁴

2.2.1. Einführungsphase

Bei Markteinführung besteht nur geringe Nachfrage. Das Produkt wird in relativ kleinen Stückzahlen hergestellt. Der Hersteller entscheidet ob er das Produkt zu hohen Einführungspreisen (skimming-pricing) oder zu Niedrigpreisen (penetration-pricing) auf den Markt bringt.⁵

Es fallen hohe Kosten für Werbung und PR-Maßnahmen an um den Bekanntheitsgrad des Produktes zu erhöhen. Weiter sind erhebliche Anstrengungen nötig um geeignete Vertriebsstrukturen aufzubauen. So lassen sich in dieser Phase meist noch keine Gewinne realisieren. Der Kurvenverlauf ist ansteigend. Endet der Produktlebenszyklus bereits in der Einführungsphase spricht man von einem Flop

Skimming/Penetration-Pricing
Hochpreis/Niedrigpreis-Strategien

Hersteller	Pionierunternehmer, führt Marktneuheit ein => Monopol (z.B. Nintendo Gameboy)
Konsumenten	„Konsumptioniere“, Vorreiterrolle (Innovators)
Absatz	zumeist geringe Nachfrage, ansteigend
Werbung	hohe Kosten für Werbung und PR-Maßnahmen
Preis	hoher Einführungspreis (skimming price) oder Niedrigpreisstrategie (penetration price)
Distribution	erhebliche Anstrengungen um Vertriebsstrukturen aufzubauen

Gewinn/Umsatz	kein Gewinn wegen hoher Vorlaufkosten/Umsatz steigt
Kosten	hohe Vorlaufkosten (F&E, Marktforschung, Produktionsplanung, Lieferantenauswahl, Vertriebsplanung), hohe Produktionskosten wegen geringer Ausbringungsmenge
Cashflow	wegen erheblicher Investitionen negativ

High/Low-Learning-Products

Nach Wasson wird zwischen „Low-Learning-Products“ (z.B. neue Yoghurt-Variante) und „High-Learning-Products“ (z.B. Brennstoffzellentechnologie) unterschieden.⁶ „High-Learning-Products“ stellen besonders komplexe Produkte dar, die im Gegensatz zu den „Low-Learning-Products“, aufgrund ihres hohen Erklärungsbedarf eine besonders lange Einführungsphase benötigen.⁷

2.2.2. Die Wachstumsphase

In der Wachstumsphase kommt es zu einer Nachfragesteigerung. Produktion und Vertriebswege werden verbessert und die Gewinne steigen. Der Bekanntheitsgrad des Produktes wächst und Anstrengungen für Werbung und PR können reduziert werden. Die Konkurrenz beginnt ähnliche Produkte anzubieten (Me-too-Produkte). Es entsteht ein erster Wettbewerb. Durch Imagepflege und Serviceleistungen kann dem Kunden ein Zusatznutzen verschafft werden, der dem Anbieter Wettbewerbsvorteile sichert.

Me-too-Produkte
Produkt-Imitationen
der Konkurrenz

Hersteller	Markteintritt imitierender Unternehmer => Oligopol
Konsumenten	„Frühadopter“ (Early Adopters)
Absatz	weiter ansteigend
Werbung	reduzieren, selektive Werbung, Abgrenzung von Konkurrenzprodukten, (z.B. „Bahlsen Butterkekse – Nur echt mit 52 Zähnen“, „herkömmliche Waschmittel ...“)
Distribution	Erweiterung des Distributionsnetzes
Gewinn/Umsatz	Produkt überschreitet die Gewinnschwelle/Umsatz steigt
Kosten	Amortisation der Vorlauf- und Produktionskosten, Pionierhersteller hat Kostenvorteile in der Fertigung (economies of scale ⁸)
Cashflow	wächst überproportional

2.2.3. Reifephase

Das Produkt erreicht den Höhepunkt seiner Entwicklung. Obwohl die Konkurrenz mittlerweile adäquate Produkte anbietet bleiben Umsatz und Nachfrage auf hohem Niveau konstant. In Vertrieb und Produktion lassen sich

nur noch wenig Kosten sparen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Produktpolitik. Verstärkte Bemühungen um Kundenzufriedenheit können Wettbewerbsvorteile sichern. Oft werden jetzt Produktvarianten oder Produktmodifikationen eingeführt.

Hersteller	konservative Hersteller treten neu in den Markt ein => Polypol
Konsumenten	„frühe Mehrheit“ (Early Majority), konservative Käuferschichten erwerben Produkt
Absatz	Konkurrenz, verbesserte Produkte, niedrigere Preise => Absatz konstant auf hohem Niveau
Werbung	Produktdifferenzierung nötig (Verpackungsgestaltung, Zugaben: beim Kauf einer Spirituose erhält man ein Glas)
Preis	Preise sinken, hohe Kreuzpreiselastizität (Preissenkung bei Produkt A führt zu Kaufverweigerung bei anderen Produkten => senken Preise ebenfalls)
Cashflow	zunächst noch ansteigend, dann sinkend
Gewinn/Umsatz	abnehmender Gewinn/leicht steigender Umsatz
Kosten	laufende Kosten (Produktion, Vertrieb) und erste Folgekosten (Produkthaftung, Wartung, Reparatur)

2.2.4. Sättigungsphase

Der Konkurrenzkampf am Markt erreicht seinen Höhepunkt. Das Marktpotential ist erschöpft. Der Gewinn ist rückläufig und die Nachfrage stagniert/ist rückläufig. Bestehende Nachfrage ist zumeist nur noch Ersatznachfrage. Es besteht die Möglichkeit einer Produktwiederbelebung durch einen Relaunch (Produktmodifikation, Produktvariation, erhöhter Werbeeinsatz).

Relaunch

Versuch, den zurückgehenden/stagnierenden Absatz eines Produktes erneut zu beleben
 → Beginn eines neuen Produktlebenszyklus?

Hersteller	Höhepunkt des Konkurrenzkampfes
Konsumenten	„späte Mehrheit“ (Late Majority)
Absatz	zunächst weiterer Anstieg mit geringeren Zuwachsraten, Erreichen des Umsatzmaximums, dann absolut rückläufig
Werbung	aggressive Erhaltungswerbung, Sicherung der Marktposition (Bsp.: „Geiz ist geil“, „Fisherman’s Friends: Sind sie zu stark, bist du zu schwach“)
Preis	Kampfpreispolitik (Bsp. Renault Megane: 0,0%-Finanzierung)
Distribution	Massendistribution (auch Direktvertrieb Hersteller → Einzelhändler) (Bsp.: Schleuderpreise in Restpostenmärkten)

Cashflow	weiter sinkend
Gewinn/Umsatz	Rückgang
Kosten	wie Reifephase

2.2.5. Degenerationsphase

Nachfrage und Deckungsbeiträge sinken jetzt schnell. Werbung und PR können eingestellt werden. Da Produkte die Verlust einfahren das Unternehmen schnell schwer belasten, muss das Produkt vom Markt genommen werden (Produktelimination). Auch die meisten Konkurrenten stellen die Produktion ein.

Hersteller	Entwicklung neuer Produkte oder Substitute (Bsp.: polyphone Handys, Playstation 2); für Einproduktunternehmen lebensbedrohliche Phase;
Konsumenten	„Nachzügler“ (Laggards), geringe Nachfrage
Absatz	sinkt trotz Nachzüglerkäufe absolut
Werbung	Werbung und PR einstellen
Cashflow	weiter sinkend, wird negativ
Gewinn/Umsatz	kaum Gewinne/Umsatz rückläufig trotz Preissenkungen, Verluste möglich

Eliminationsmanagement ⁹

Die Produktelimination wird oft lange hinausgezögert, gerade dann wenn emotionale Beziehungen zu dem Produkt bestehen, es etwa in der Firmengeschichte eine große Rolle gespielt hat.

Hier empfiehlt KOTLER, die Installation eines Eliminationsmanagements. Es soll eine aus verlustbringenden Produkten entstehende Krisensituation für das gesamte Unternehmen verhindern.

**Eliminations-
managemnt**
Fünf-Punkte-
Programm nach
Kotler

➔ **Anhang**
Eliminations-
management

3. Portfolio-Modell im Produktlebenszyklus ¹⁰

Für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist die Planung eines ausgewogenen Produkt-Mixes von großer Bedeutung. Strategische Planungshilfe bietet hier das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group. Der Zusammenhang zwischen dem Portfolio-Modell und dem PLZ-Konzept beruht auf der Annahme, dass die Produkte in ihren verschiedenen Lebensphasen auch die unterschiedlichen Positionen des Produkt-Portfolios einnehmen.

Positionen des Produktportfolio-Modells	
Questionmarks: ???	Produkte mit (noch) hohem Finanzierungsbedarf. Können sie sich nicht durchsetzen müssen sie schnell wieder vom Markt genommen werden.
Stars: ★★ ★★	Diese Produkte stellen den Wachstumsbereich eines Unternehmens dar. Die erzielten Überschüsse (und mehr) müssen jedoch in ihr Wachstum reinvestiert werden
Cash Cows: \$\$\$	Besonders erfolgreiche Produkte - alternde Stars mit hohem Marktanteil auf stabilen, jedoch nur noch gering wachsenden Märkten. Sie bilden die tragenden Säulen des Unternehmens und finanzieren Questionmarks und Stars.
Poor Dogs: ↓ ↓ ↓	Bringen kaum bis gar keinen Cash Flow und Deckungsbeiträge, es ist zu überlegen sie vom Markt zu nehmen.

Questionmarks, Stars, Cash Cows, Poor Dogs

(Quelle: Schmalen. Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft S.178f.)

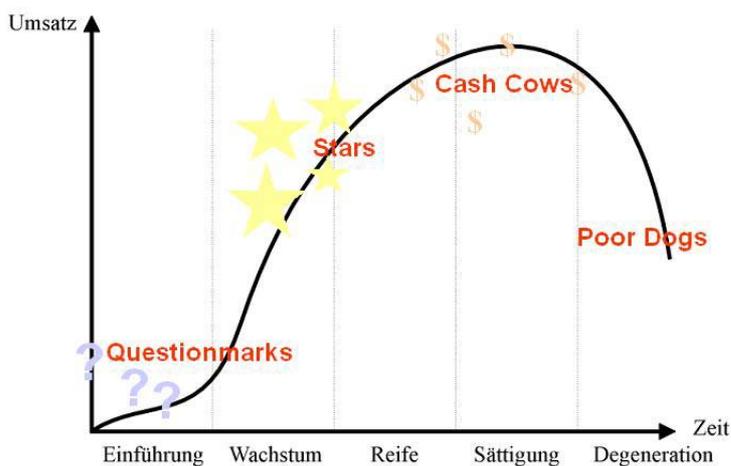


Abbildung 4
 Verbindung Portfolio-Modell und Produktlebenszyklus
 (eigene Darstellung nach Schmalen. Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft)

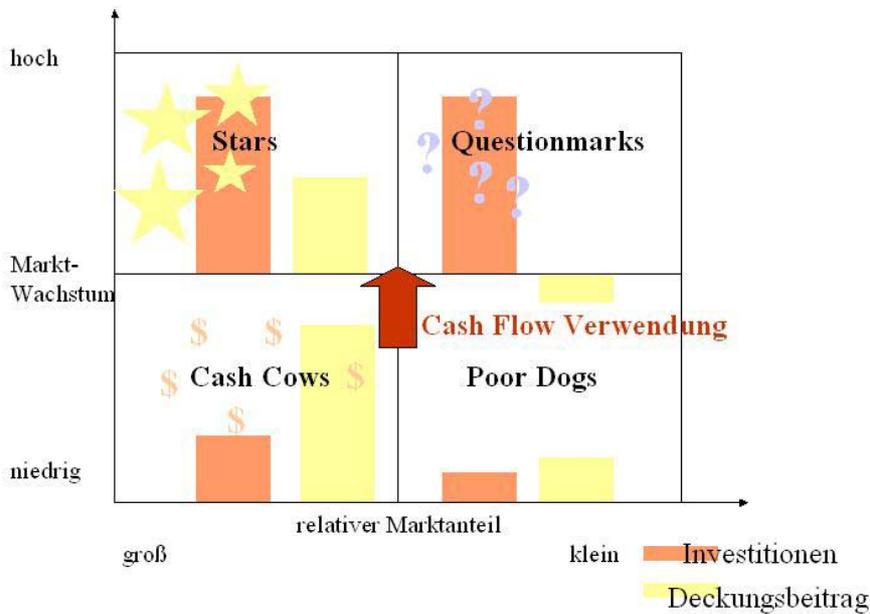


Abbildung 5
Cash Flow Verwendung
(eigene Abbildung nach
Schmalen. Grundlagen und
Probleme der
Betriebswirtschaft S.178f.)

Idealtypisch entwickeln sich die neu auf den Markt gekommenen Questionmarks bald zu den Stars. Im weiteren Verlauf ihres Lebenszyklus bilden sie als Cash Cows die tragenden Säulen des Unternehmens, bevor sie als verlustbringenden Poor Dogs schließlich eliminiert werden müssen.

4. Erweiterung des PLZ-Modells ¹¹

Da komplexe Produkte auch mit umfangreichen Entwicklungsprozessen verbunden sind, ist es sinnvoll die Phasen vor Markteintritt in den PLZ zu integrieren. So haben PFEIFFER und BISCHOF einen „integrierten Produktlebenszyklus“ entwickelt, der die drei Hauptphasen Beobachtungszyklus, Entstehungszyklus und Marktzyklus unterscheidet. Weiterhin wird der PLZ um etwaige Nachsorgeprozesse (Service-Leistungen) ergänzt.

Integriertes PLZ-Konzept
Integriert Phasen vor und nach dem Marktzyklus

Beobachtungszyklus:	Phase der Umweltbeobachtung, insbesondere der wissenschaftlichen/technologischen Entwicklungen →Initiierung neuer Produkte
Entstehungszyklus:	<i>Alternativensuchprozess:</i> Gewinnung alternativer Ideen für neue Produkte <i>Alternativenbewertungs- und Auswahlprozess</i> <i>Realisierungsprozess:</i> Forschung und Entwicklung, Produktions- und Absatzvorbereitung
Marktzyklus:	Klassisches PLZ-Konzept
Nachsorgeprozesse:	Recycling-, Reparatur-, Wartungsverpflichtungen (z.B. Batterierücknahmepflicht)

(Quelle: Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.54)

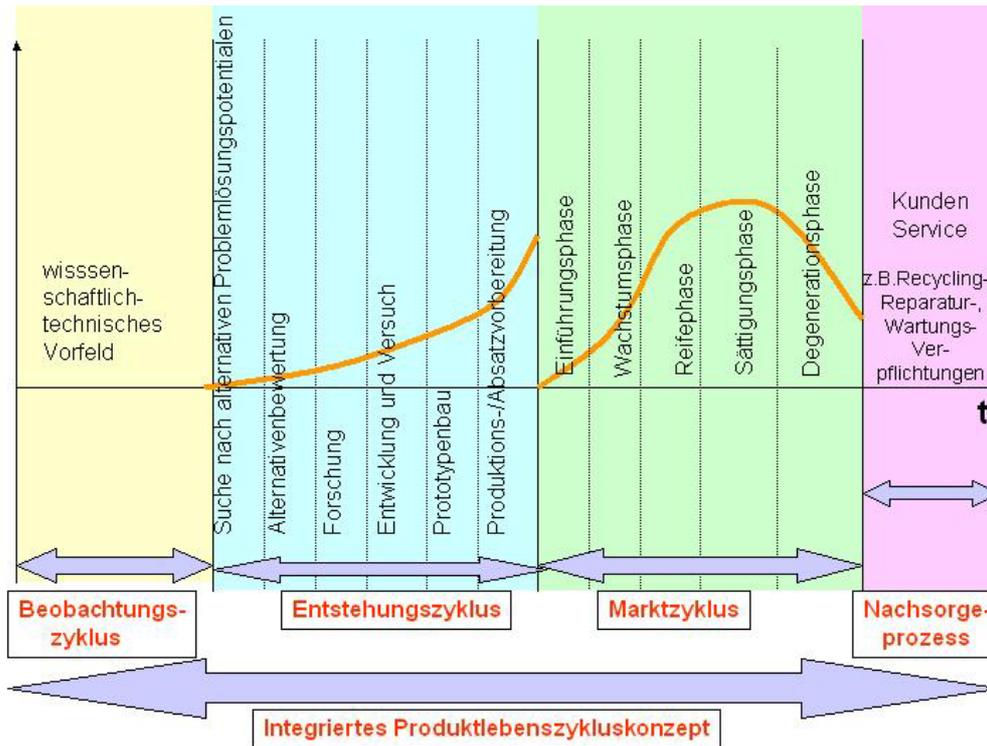


Abbildung 6
Integrierter
Produktlebenszyklus
(eigene Darstellung nach
Höft, Uwe
Lebenszykluskonzepte:
Grundlage für das
strategische Marketing-
und Technologiemanage-
ment S.54)

3. Idealbild und Realität – Die Grenzen des PLZ-Konzepts ¹²

In Theorie und Praxis können die Verlaufsmuster des PLZ von dem idealtypischen Verlauf erheblich abweichen.

3.1. Welches Produkt wird betrachtet?

RINK weist darauf hin, dass die PLZ-Kurve für unterschiedliche Produkte und Branchen auch unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann.

Konsumgüter oder **Produktionsgüter** (Beispiel: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)? Der Lebenszyklusverlauf von Substitutionsgütern (z.B. Salz) ist nicht vergleichbar mit dem von Luxusgütern.

„**Aggregationsniveau**“? Bezieht sich das Modell auf Einzelmarke/Variante, Produktgruppe, Produktklasse?

Materielle Güter oder **Dienstleistungen**?

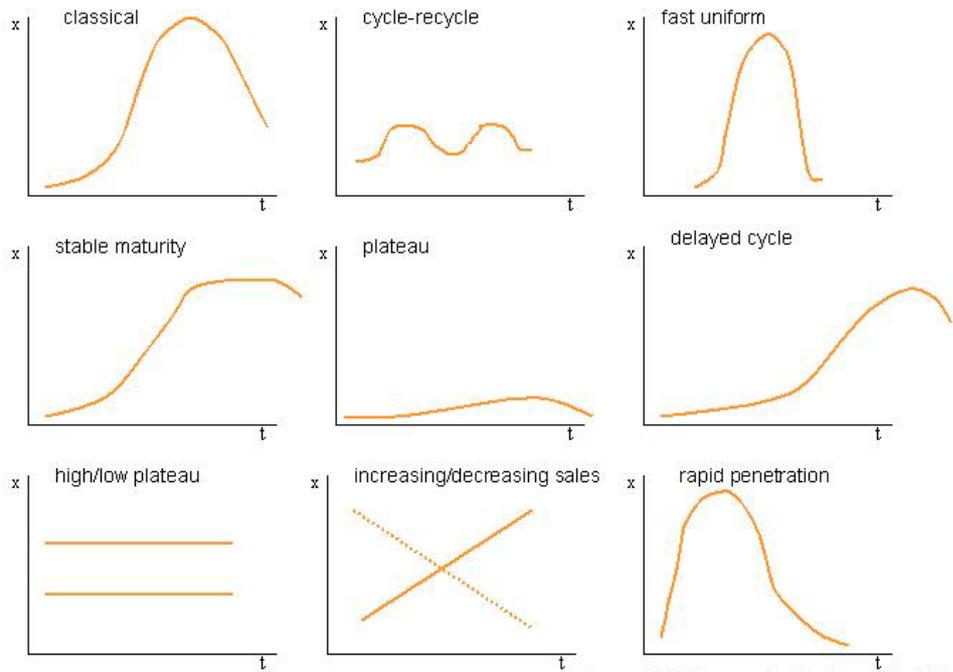
(Die Sicherheitsbranche befindet sich in den letzten Jahren in Deutschland in ihrer „Wachstumsphase“)

Marktneuheit oder **Neueinführung für das Unternehmen**?

Abweichende Kurvenverläufe

unterschiedliche
Produkte und
unterschiedliche
Branchen
→ unterschiedliche
Ausprägungen des
Kurvenverlaufs

Auswahl von theoretischen bzw. empirisch ermittelten PLZ-Verläufen



eigene Abbildung nach Easingwood, C.J., 1988

Abbildung 7
Theoretische bzw. empirisch ermittelte Verlaufsmuster des PLZ

(eigene Darstellung nach Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.24f.)

Cluster bilden ¹³

Geeigneter hat es sich erwiesen Cluster zu bilden (etwa nach Grad der Komplexität, der Branche, Marktneuheit...) und für diese idealtypische Verläufe zu entwickeln. So kann die Prognosefähigkeit des PLZ erheblich verbessert werden.

Clusterbilden

Möglichkeit zur Verbesserung der Prognosefähigkeit des PLZ

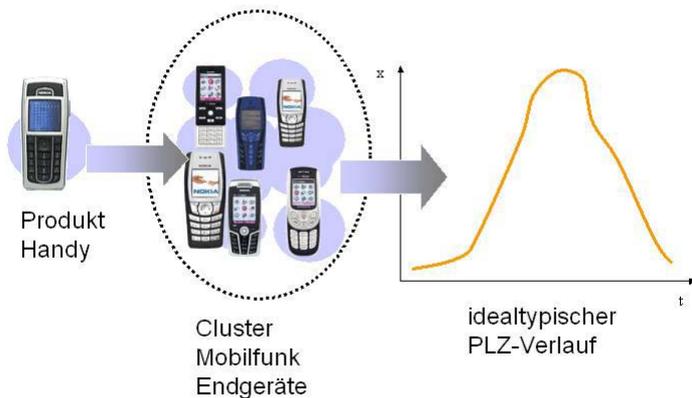


Abbildung 8

Clusterbilden
(eigene Abbildung)

Betrachtet man Kleinstmärkte/Spezialmärkte, auf denen sich der Hersteller aufgrund seiner Hochspezialisierung de facto ein Monopol geschaffen hat (Teilchenbeschleuniger für Forschungsprojekte, Verpackungsautomaten für Schmelzkäseecken, bestimmte Effektgeräte im Studiobereich...) zeigt sich, dass auch dieses Vorgehen nicht für alle Produktkategorien sinnvoll ist.

3.2. Wann endet ein Zyklus?

Wenn der Absatz eines Produktes nachlässt, kann sich der Hersteller für einen Relaunch entscheiden. Durch Modifikationen oder Variationen, häufig gepaart mit einem verstärkten Werbeeinsatz, wird das Produkt den Marktbedürfnissen angepasst (z.B. Aspirin als Granulat) und so eine „Wiederbelebung“ erreicht.

Häufig ist ein Produkt auch nicht eindeutig einer Phase des PLZ zuzuordnen. Kurzfristige Schwankungen können schnell falsch interpretiert werden (z.B. vermeintlicher Abwärtstrend) und so unpassende Maßnahmen (z.B. Produkt-Elimination) verursachen.

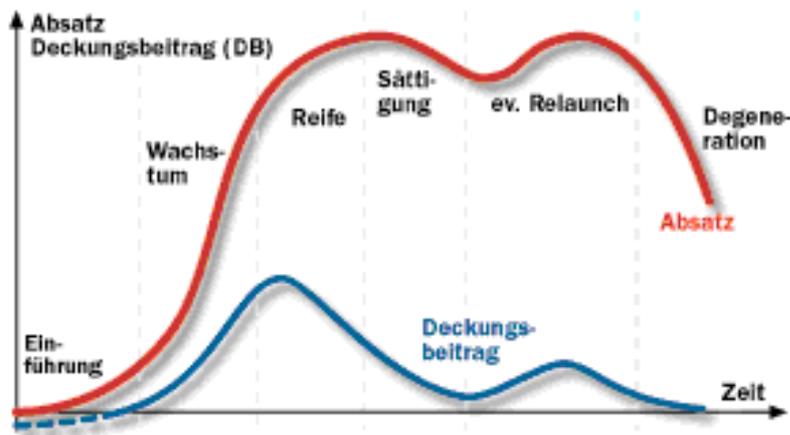
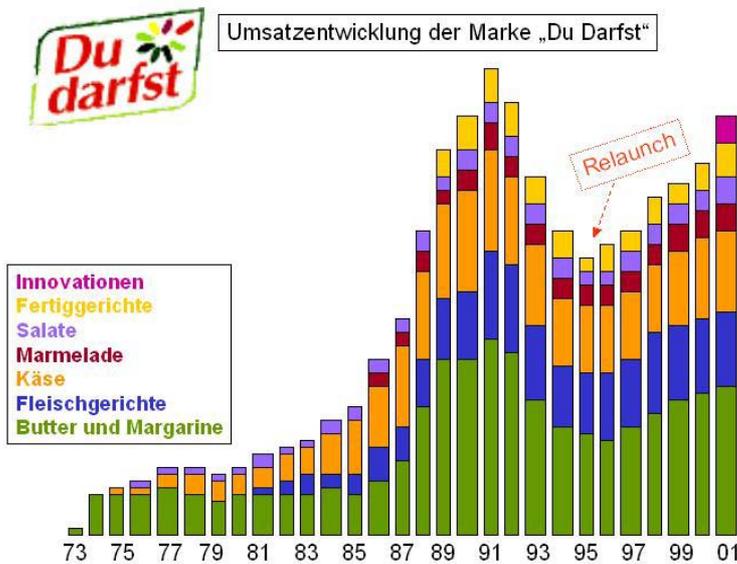


Abbildung 9
Relaunch im
Produktlebenszyklus
Vgl <http://www.focus.de>

Aus der Praxis:

Produktlebenszyklus von „Du Darfst“

Die Union Deutsche Lebensmittelwerke hat im Jahre 1973 eine Reihe von kalorienreduzierten Lebensmitteln unter der neuen Marke „Du Darfst“ eingeführt. Nach einem erfolgreiche Start gingen ab 1992 die Umsätze der Marke deutlich zurück. Eine mögliche Interpretation hätte darin bestanden, dass die Marke die Rückgangphase ihres Lebenszyklus erreicht hatte und kein weiteres Wachstumspotential vorhanden war. Stattdessen wurde als Reaktion ein Relaunch vorgenommen. Im Sinn des sog. „Mehr-Weniger-Prinzips“ wurden ungesunde durch gesunde Inhaltsstoffe ausgetauscht und zahlreiche neue Varianten eingeführt (z.B. Apfel-Zwiebel-Leberwurst). Weiterhin wurden Verpackung und Kommunikation angepasst und intensive PR betrieben. Als Ergebnis stieg der Umsatz der Marke wieder kontinuierlich und erreicht fast wieder das Absatzmaximum von 1991.



(Quelle: Ursula Hansen/Thorsten Henning-Thurau/Ulf Schrader. Produktpolitik, www.du-darfst.de)

3.3. Widersprüchliche Modellverläufe

Besonders erfolgreiche Produkte können aufgrund ihrer hohen Kundenbindung auch jahrzehnte lang gewinnbringend am Markt gehalten werden: Coca-Cola (klassisch), Nivea-Creme, Kinderschokolade (Ferrero). Bei Produkten wie Nägeln oder Schrauben können sich Produktlebenszyklen auch über Jahrhunderte ziehen.¹⁴

Der Produktlebenszyklus eines „Flops“ endet dagegen bereits in der Einführungsphase.

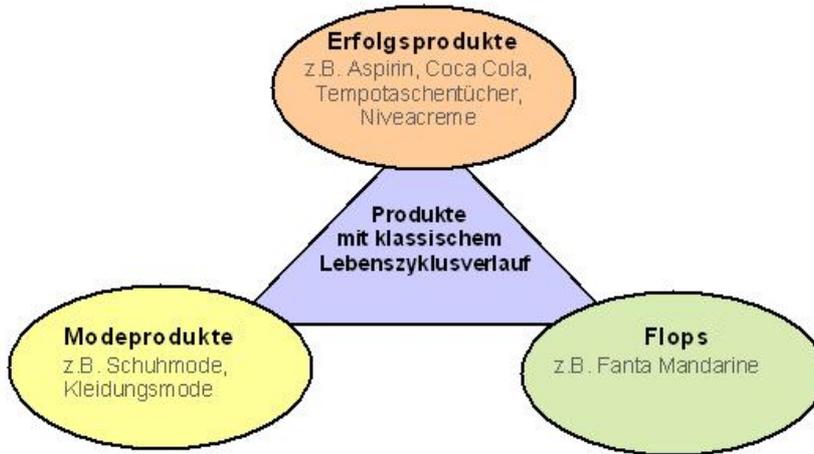
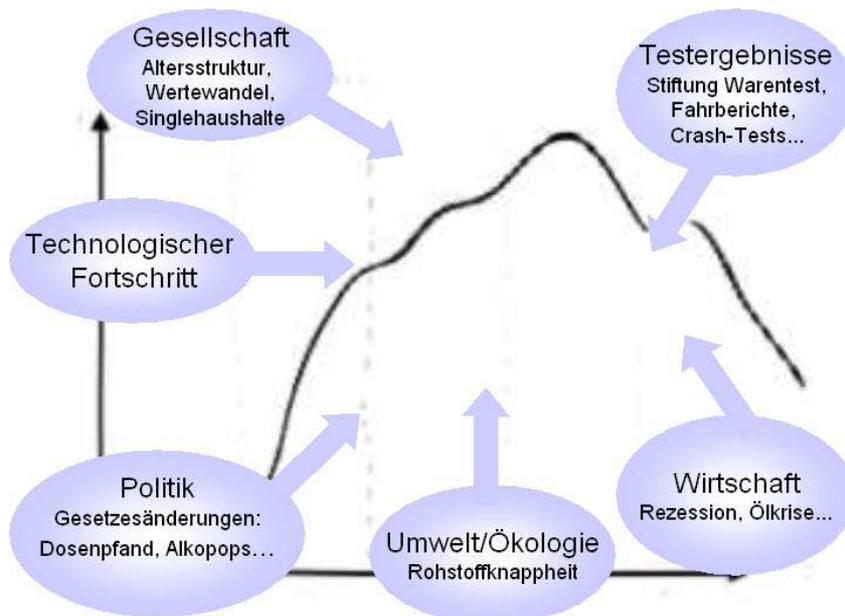


Abbildung 10
Untypische
Kurvenverläufe

Erfolgsprodukte:	über lange Zeiträume hinweg konstante Absatzzahlen
Modeprodukte:	extremer Verlauf, schnelles Maximum und rasche Degeneration
Flops:	wegen unbefriedigender Absatzzahlen bald wieder eliminiert (dies trifft Schätzungen zufolge auf 50 % aller Produkte zu ¹⁵)

3.3. Externe Einflussfaktoren

Auch externe Faktoren beeinflussen den Kurvenverlauf des Produktlebenszyklus.



**Externe
Einflussfaktoren**
Technischer
Fortschritt,
Testergebnisse,
Gesetzesänderungen

Abbildung 11
Externe
Einflussfaktoren
(eigene Darstellung)

4. Fazit ¹⁶

Der Produktlebenszyklus ist als Denkmodell sinnvoll, um sich die Marktdynamik bewußt zu machen¹⁷. Als Prognoseinstrument ist er nicht geeignet, da der beschriebene Absatzverlauf empirisch nicht bestätigt werden kann. Der Absatz ist nicht vorherbestimmt, sondern variiert nach Marketingstrategie. Der Hersteller kann also bewußt Einfluß nehmen und ist keiner unabänderlichen Gesetzmäßigkeit unterworfen.

Die Kritik macht deutlich, dass das PLZ-Konzept als Planungsinstrument nicht alleine bestehen kann, sondern unbedingt mit anderen Instrumenten kombiniert und ergänzt werden muss.

Vergangenheitsbezogene Aussagen sind durch den PLZ leichter zu treffen als prognostische, deren Charakter zu spekulativ ist.

Interessante Literatur zum Thema

Deutsch, Christian. Abschied vom Wegwerfprinzip. Die Wende zur Langlebigkeit in der industriellen Produktion. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994

Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin 1992

Sieglwart, Hans / Senti, Richard. Product Life Cycle Management. Die Gestaltung eines integrierten Produktlebenszyklus. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995

Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations, New York 1962

Kommentar

¹ Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement

teilweise entnommen aus Handout Produktlebenszyklus Entwurf

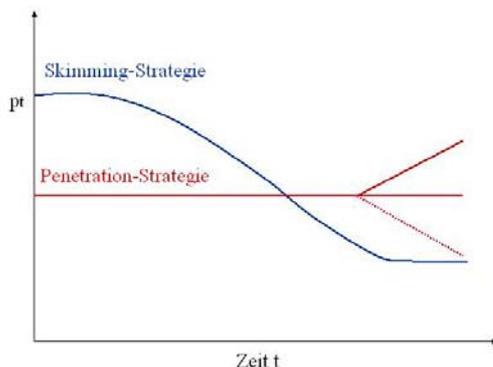
² Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement.

³ Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.27

⁴ Schmalen, Helmut. Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre. S.532ff.

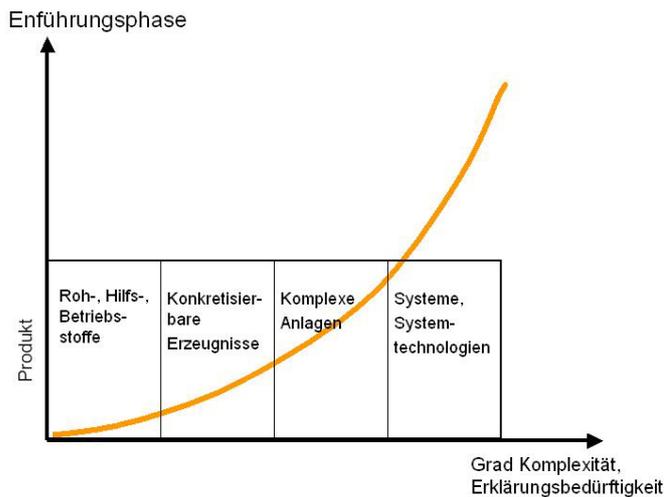
teilweise entnommen aus Handout Produktlebenszyklus Entwurf

⁵ Skimming/Penetration-Pricing



⁶ Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.28

⁷ Grad der Erklärungsbedürftigkeit - Einführungsphase



Quelle: Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement S.29

⁸ Economies of scale:

Massenproduktionsvorteile, die in Form von Kostenersparnissen bei wachsender Ausbringungsmenge auftreten. Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden. Skaleneffekte treten auf, wenn die langfristigen Durchschnittskosten (→ Stückkosten) sinken, d.h. die Gesamtkosten nehmen langsamer zu als die ausgebrachte Menge. (aus: Online-Lexikon)

⁹ Eliminationsmanagement nach Kotler

Fünf-Punkte-Programm zum aktiven Eliminationsmanagement:

1. Bestimmung eines Prüfungskomitees / Bestimmung von Zeitabständen
2. Vorlage von Produktdaten durch das Controlling
3. Bewertung der Produkte durch das Komitee
4. Komitee-Entscheidungen über Produkte
5. Planung der Elimination

(Quelle Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Stuttgart, akt. Aufl.)

¹⁰ Vgl. Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre. S.178

¹¹ Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.54

¹² Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement.

teilweise entnommen aus Handout Produktlebenszyklus Entwurf

¹³ Höft, Uwe. Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement. S.41

¹⁴ Höft, Uwe / Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- Technologiemanagement)

¹⁵ Vgl. Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre S.522

¹⁶ teilweise entnommen aus Handout Produktlebenszyklus Entwurf

¹⁷ Vgl. BEA/HAAS: Strategisches Management, S.113 f.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>