

## Zur Optimierung des Launches neuer Produkte Von der genauen Absatzprognose zur Maximierung des Launch-Potentials ein Beitrag von Dr. Thomas Liehr, TNS Infratest



Dr. Thomas Liehr, European Director Inno-Suite Launch Maximiser, ist seit über 10 Jahren bei TNS Infratest (früher NFO Infratest und Infratest Burke) tätig, zunächst als Projektleiter, später im zentralen Forschungsbereich Modelle und Methoden verantwortlich für die Produktentwicklung im Bereich Data Mining, Data Fusion, Forecasting und Database Marketing.  
[thomas.liehr@tns-infratest.com](mailto:thomas.liehr@tns-infratest.com)

Neue Produkte sind ein wichtiger Motor für unternehmerisches Wachstum und Profitabilität. Nach einer Umfrage von TNS Infratest unter deutschen Marketing- und Produktmanagern des Sektors Konsumgüter haben in 2005 über 50 Prozent dieser Personengruppe mehr als fünf neue Produkte eingeführt. Dabei sind knapp die Hälfte dieser Markteinführungen – auch neudeutsch Launches – echte Neuprodukte, während rund 30 Prozent Re-Launches existierender Produkte sind. Gut 20 Prozent entfallen auf Line Extensions vorhandener Marken. Line Extensions, das kann allgemein beobachtet werden, sind deutlich auf dem Vormarsch. Schließlich ist es einfach zu verlockend, auf einer soliden Basis von Bekanntheit, Vertrauen und Image einer gut eingeführten Dachmarke aufbauen zu können. Von diesen neuen Produkten wird allerdings auch einiges erwartet. Licht und Schatten liegen hier sehr nahe beieinander. Einerseits ist die Floprate

unglaublich hoch: Nach drei Jahren sind nach Daten von TNS World Panel rund zwei Drittel der neuen Produkte bereits wieder vom Markt verschwunden. Aber auch der potentielle Benefit ist enorm: So machen Produkte, die innerhalb der letzten drei Jahre auf den französischen Konsumgütermarkt (FMCG) eingeführt wurden lediglich fünf Prozent aller FMCG-Produkte in Frankreich aus. Sie erwirtschafteten laut unseres World Panels jedoch 14 Prozent des gesamten FMCG-Umsatzes. Bei Produkten in der Unterkategorie Körperpflege ist diese Relation mit rund sechs Prozent Produktanteil und 25 Prozent Umsatzanteil sogar noch wesentlich dramatischer. Was also tun, um die Früchte gelungener Neuprodukteinführungen zu ernten und gleichzeitig die Floprate und das Risiko der Fehlinvestition möglichst niedrig zu halten? Zum einen erlauben akkurate Absatzprognosen basierend auf simulierten Testmärkten (STM = Simulated Test Market), den Markterfolg bereits vor dem Launch verlässlich abschätzen zu können. Dies spiegelt die Erfolgsaussichten des geplanten Launch-Settings realistisch wieder – doch sagt es noch nichts darüber aus, ob und wie einzelne Elemente dieses Settings verändert werden müssen, um den Markterfolg dieses Neuproduktes noch deutlich zu steigern. Um das Potential des Neuproduktes maximieren zu können, ist also nach der reinen Absatzprognose auch eine Optimierungsanalyse erforderlich, um mögliche Stellschrauben zum Beispiel bei der Konzept- und Produktformulierung oder beim Marketingplan ausfindig zu machen und zu justieren.

## Ein gutes Forecasting-Modell bildet die reale Welt nahezu genau ab

Wie werden Neuprodukte von Konsumenten gekauft? Zunächst muss der Markt überhaupt bemerken, dass ein neues Produkt angeboten wird, was bei der Fülle des Angebots in vielen Produktkategorien bereits eine sehr große Barriere darstellt. Dies kann zum einen durch klassische Werbung geschehen. Immer häufiger jedoch muss das neue Produkt rein aufgrund seiner Präsenz im Regal und seiner Promotions am Point-of-Sale (PoS) auf sich aufmerksam machen – dies nicht zuletzt auch aufgrund sich abschwächender Werbebudgets (siehe Abbildung 1). Dann muss das neue Angebot die Käufer ausreichend überzeugen, um für einen Erstkauf in Betracht gezogen zu werden. Auch hierfür macht es einen großen Unterschied, auf welchem Wege und mit welchen ergänzenden Informationen der Konsument auf das Neuprodukt aufmerksam geworden ist: Werbung liefert den Konsumenten natürlich wesentlich mehr an ergänzenden persuasiven Informationen als das reine Betrachten der Packung am PoS, wo das Neuprodukt gerade entdeckt wurde. Aber auch die beste Werbung und die überzeugendste Verpackung können nur dann auch zu einem Erstkauf führen, wenn der Kunde das Produkt im Laden auch findet. Die Dichte der Distribution sowie die Platzierung am PoS sind folglich ebenfalls wesentliche Parameter. Doch nehmen wir an, diese Hürden werden alle genommen und der Kunde kauft das Neuprodukt zum ersten Mal. Wird er es aber auch weitere Male kaufen?

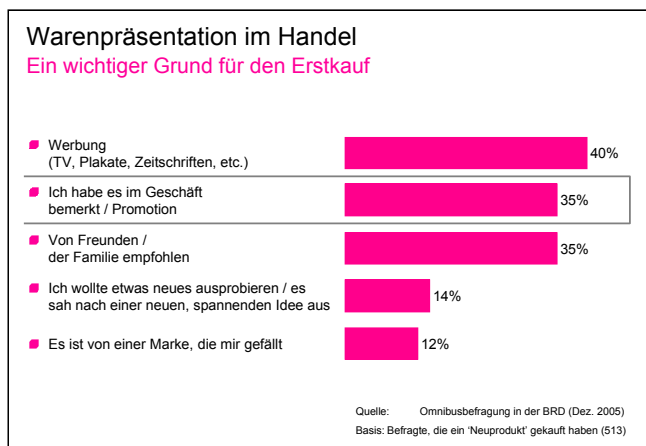


Abb.1: Wie wurden Sie auf das gekaufte Neuprodukt aufmerksam?

Schließlich ist es davon abhängig, ob das Neuprodukt längerfristig am Markt erfolgreich sein wird oder nicht: Speziell in Märkten mit kurzen Kaufzyklen wie beispielsweise bei Lebensmitteln kann ein Neuprodukt nur sehr kurze Zeit vom Erstkaufvolumen leben. Erst wenn das Produkt seine treue Käufergemeinde gefunden hat, lassen sich dauerhaft tragfähige Absatzzahlen erreichen. Doch wovon ist eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen Wiederkauf abhängig? Im Unterschied zur Erstkaufentscheidung, bei der der Konsument sich auf Informationen aus der Werbung oder von der Packung verlassen musste, verfügt er nun nach dem ersten Kauf und der ersten Verwendung über eigene praktische Erfahrungen mit dem Neuprodukt. So wird nun in erster Linie die Fähigkeit des Produktes, die Erwartungen des Konsumenten zu erfüllen, den Ausschlag für einen erneuten Kauf geben. Ein analytischer Modellansatz, der die skizzierte Kette von Entscheidungen und Einflussfaktoren sehr realitätsnah nachbildet, ist das so genannte Four-Woodlock Modell – mitunter auch als Erst-& Wiederkaufsmodell bekannt (siehe Abbildung 2). Eine entscheidende Erweiterung dieses Grundmodells wird jedoch notwendig: Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Art und Weise wie ein Konsument auf das Neuprodukt aufmerksam wird (Werbung oder Regal), einen erheblichen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Erstkaufs hat, muss die Überzeugungskraft der Werbung klassisch bei simulierten Testmärkten mittels Concept Board getestet, und zusätzlich die Durchsetzungskraft des Produktes im Regal am PoS erhoben und gemessen

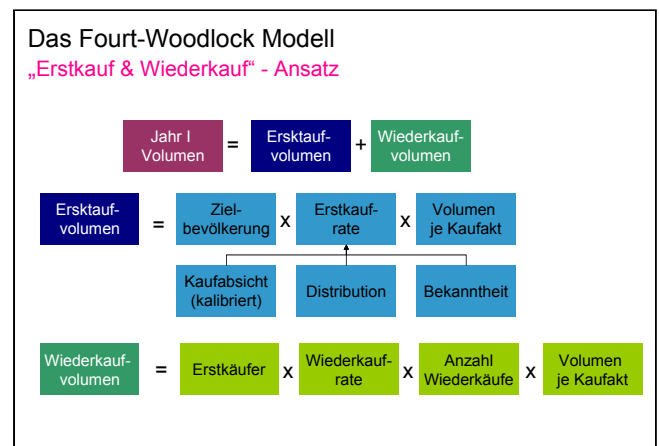


Abb.2: Das Four-Woodlock Modell – „Erstkauf & Wiederkauf“ - Ansatz

werden. Beide Größen werden dann gemeinsam zur Erstkaufwahrscheinlichkeit verrechnet, wobei das Gewicht bei der Verrechnung von den Gegebenheiten des jeweiligen Launch-Marketingplans abhängt: Je weniger Werbeausgaben der Marketingplan vorsieht, desto mehr Konsumenten werden rein aufgrund der Regalpräsenz auf das Neuprodukt aufmerksam werden, und umso stärker wird die Durchsetzungskraft am PoS in das Modell einfließen und gleichzeitig umso weniger die Überzeugungskraft der Werbung.

### Durchsetzungskraft am PoS realistisch messen

Wie also soll diese wichtige Einflussgröße bestmöglich erhoben werden? Umfangreiche Tests von TNS haben gezeigt, dass ein virtuelles Regal sich hervorragend für diesen Zweck eignet. Bei Validierungsstudien über unterschiedliche Produktkategorien in mehreren Ländern konnte nachgewiesen werden, dass das Einkaufsverhalten von Konsumenten, wenn sie gebeten werden am virtuellen Regal in einer Befragungssituation „einzukaufen“, sehr genau mit realen Einkaufsmustern übereinstimmt: Die virtuellen Kaufraten waren extrem hoch (Pearson > 0.9!); mit realen Absatzraten (Daten des IRI Handelspanels) korreliert. Bei der Entwicklung des virtuellen Regals spielten außerdem zwei weitere wesentliche Überlegungen eine Rolle:

- Um Datenerhebung von höchster Qualität und Kosteneffizienz zu gewährleisten, sollten die „Managed Online Access Panels“ unseres Instituts zum Einsatz kommen. Das bedeutet natürlich, dass das Instrument ohne Abstriche im Rahmen einer Online-Befragung einsetzbar sein muss, was deutliche Restriktionen auf die Dateigröße der Applikation (Bandbreite beim Download!) und somit hohe Anforderungen an die Effizienz der grafischen Darstellung hat.
- Die Anforderungen an den PC des Befragten, zum Beispiel Grafikkarte, Auflösung, Bildschirmgröße, CPU, sollten minimal sein, um keine Verzerrungseffekte der Stichprobe hin zu High-Tech-Usern zu induzieren.

Dennoch ist unseren Entwicklern ein Tool für ein virtuelles Regal gelungen, das unter voller

Berücksichtigung dieser Anforderungen eine interaktive Navigation ermöglicht und realitätsnahes Einkaufsverhalten am Regal misst. Darüber hinaus liegen die Vorteile eines virtuellen Regals gegenüber einem realen Versuchsaufbau auf der Hand: Der logistische Aufwand für Bestückung und Aufbau entfällt. Der Projektprozess wird beschleunigt und ist wesentlich kostengünstiger. Die Packung des Testproduktes muss noch nicht physisch verfügbar sein und die genannte Möglichkeit der Online-Datenerhebung schafft zusätzliche Kosteneffizienz. Und die realitätsnahe Erhebung der Shelf-Performance zahlt sich natürlich in Sachen Prognosegenauigkeit aus: Insgesamt lässt das Prognosemodell von TNS eine Schätzung des Absatzvolumens für Neuprodukte mit einem durchschnittlichen gemessenen Fehler von +/- 9.8 Prozent für die Validierungsfälle in Deutschland, Frankreich, UK und Italien zu.

### Ein wichtiger Ergebnisbaustein: Kannibalisierung und Source of Business

Ein häufig von Auftraggebern genannter Schwachpunkt herkömmlicher simulierter Testmarkt-Modelle betrifft die Genauigkeit der Schätzung der Kannibalisierung: Vor allem bei Line Extensions ist ein wesentliches Kriterium für den Erfolg des Launches über das reine Absatzvolumen des Neuproduktes hinaus, ob der Absatz des Neuproduktes vor allem auf Kosten der Verkaufszahlen der Dachmarke geht oder ob sich das Neuprodukt primär am Geschäft der Konkurrenz gütlich tut (siehe Abbildung 3). Teststudien ergaben, dass die Antworten auf Fragen bezüglich der Source of Business in

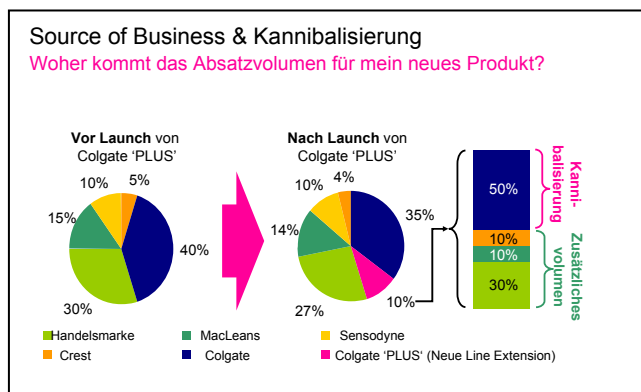


Abb.3: Source of Business & Kannibalisierung: Woher kommt das Absatzvolumen für mein neues Produkt?

ähnlich starkem Maße von „Over-Claim“ geprägt sind, wie Antworten zur direkten Kaufabsicht. „Over-Claim“ bezeichnet die Abweichung zwischen behauptetem Verhalten (zum Beispiel geäußerte Kaufabsicht, Kaufmenge und -häufigkeit) und tatsächlichem Kaufverhalten von Befragten. Der Grad des „Over-Claim“ schwankt erheblich nach kulturellen und regionalen Faktoren, aber auch nach soziodemographischen Merkmalen, zwischen Produktkategorien und hängt zudem vom Grad der Verbundenheit zu momentan genutzten Marken in der jeweiligen Kategorie ab. Ein wesentlicher Einflussfaktor des Over-Claims, den TNS isolieren konnte, betrifft die Verbundenheit zu aktuell verwendeten Marken: Je stärker die Befragten einem aktuell verwendeten Produkt verbunden sind, desto weniger wahrscheinlich werden sie das Neuprodukt zu Lasten ihres geliebten, aktuell verwendeten Produktes kaufen, auch wenn sie es in der Befragung behaupten. Für die Messung der Markenverbundenheit in diesem Kontext verwendet TNS sein Conversion Model. Aus den Teststudien gewonnene Kalibrierungsfaktoren auf Basis der Markenverbundenheit haben es erlaubt, den mittleren Fehler für die Schätzung der Kannibalisierungsrate von 18 Prozent auf 9 Prozent zu halbieren. Die Abschätzung, welcher Teil des Absatzvolumens des Neuproduktes tatsächlich inkrementell im Haus verbleibt, und welcher Teil nach dem Motto rechte Tasche, linke Tasche lediglich im Haus an anderer Stelle der Dachmarke geklaut wird, kann somit nun wesentlich genauer erfolgen.

### Source of Business & Kannibalisierung: Woher kommt das Absatzvolumen für mein neues Produkt?

Die genaue Modellierung und Prognose des Absatzvolumens und der Kannibalisierung lässt somit eine akkurate Erfolgsabschätzung der Neuprodukteinführung zu, quasi zum Status Quo – denn die Prognose trifft selbstverständlich nur auf das getestete Konzept und Produkt und auf die simulierten Marketingszenarien zu. Die sich konsequenterweise anschließenden Fragen lauten: Ist das das Maximum an Markterfolg, das ich mit der Einführung des Neupro-

duktes erreichen kann? Wie groß ist das maximale Potential dieses Launches, und welche Parameter muss ich verändern, um es auszuschöpfen? Für die Beantwortung dieser Fragen haben wir spezielle Optimierungsmodule entwickelt.

### Welche Zielgruppe spricht mein Konzept an – und passt mein Produkt dazu?

Kommunikation, zum Beispiel durch Werbung und Events wirkt naturgemäß besser, wenn sie die Zielgruppe erreicht, die für das Neuprodukt die größte Affinität aufweist. Außerdem muss sichergestellt werden, dass Konzept, das Produktversprechen, das über Werbung und Verpackung kommuniziert wird, und Produkt, das tatsächliche Produkterleben, auf die gleichen Zielgruppen attraktiv wirken. Die Analyse besteht darin, Untergruppen mit einer möglichst hohen Konzept- sowie Produktaffinität zu identifizieren. Als Indikator für die Affinität spielt die Kaufabsichtsfrage eine wichtige Rolle. Hierbei ist jedoch eine Schwierigkeit zu beachten: Der Marktforscher weiß und Datenbankanalysen bestätigen, dass das Antwortverhalten und der Grad des Over-Claims zwischen verschiedenen Gruppen der Bevölkerung erheblich variieren. So weisen ältere Personen, oder Befragte mit niedrigerem Bildungsniveau oder geringerem Beschäftigungsgrad tendenziell höhere Niveaus an Over-Claim auf. Eine direkte Profilierung nach geäußelter Kaufabsicht ist daher irreführend, würde doch als Zielgruppe für die meisten Produkte die nicht erwerbstätige ältere Dame mit Hauptschulabschluss identifiziert. Vielmehr

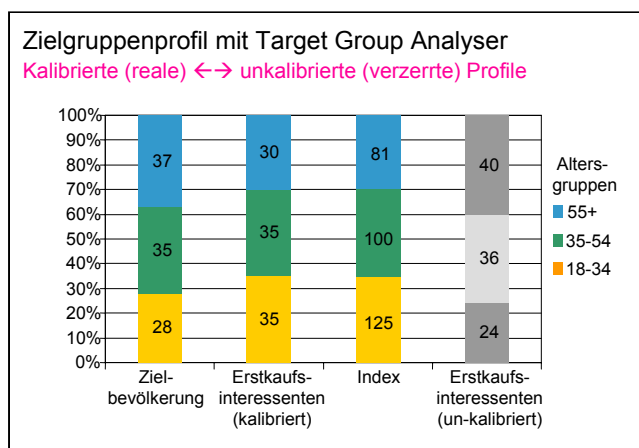


Abb.4: Zielgruppenprofil mit Target Group Analyser: Kalibrierte (reale) ↔ unkalibrierte (verzerrte) Profile

müssen die Antworten der Befragten auf Einzel-fallebene so kalibriert werden, dass sie direkt vergleichbar sind und somit realistische Affini-tätsprofile liefern können. Basierend auf Daten-bankanalysen und Teststudien liegen bei uns die maßgeblichen Kalibrierungsfaktoren für die-se Profilierungs- und Zielgruppenanalysen vor (siehe Abbildung 4).

### **Optimierung des Konzept- und Produkt-Mix**

Konzept und Produkt werden üblicherweise ent-lang einer Vielzahl von Items durch die Befrag-ten bewertet. Die normalerweise darauf aufbau-ende Analyse ist die Treiberanalyse, bei der für die Kaufabsicht relevante Items als Treiber i-identifiziert werden sollen. Auch hier steckt der Teufel im Detail: Zum einen gilt für die Kaufab-sicht, die üblicherweise als Zielkriterium heran-gezogen wird, dieselbe Problematik der Ver-gleichbarkeit zwischen Befragten wie oben skizziert. Des Weiteren greift die reine Kaufab-sicht als Zielkriterium zu kurz, ist doch für den Erfolg des Neuproduktes letztendlich das Ab-satzvolumen entscheidend. Folglich müssen auch die Komponenten Transaktionsgröße und Kaufhäufigkeit in die Analyse einbezogen wer-den. Am stringentesten geschieht dies, indem ein kalibrierter Indikator für das Absatzvolumen für Erst- und Wiederkauf auf Einzelfallebene geschaffen wird, so dass die Analyse sich direkt auf die relevante Größe Absatzvolumen bezie-hen kann. Nun gilt es noch, eine geeignete Ana-lysemethode auszuwählen, die den folgenden kritischen Punkten bei Treiberanalysen Rech-nung trägt:

- Bei der Auswirkung einer Verbesserung der Treiber auf das Absatzvolumen sind nicht-lineare Zusammenhänge wie zum Beispiel Sättigungseffekte zu beachten: Eine weitere Verbesserung über den Sättigungspunkt hin-aus würde einen sehr geringen zusätzlichen Effekt auf das Absatzvolumen erzielen.
- Die Ergebnisse sollten nur in dem Rahmen interpretiert werden, der durch die verfügba-ren Daten auch hinreichend abgedeckt und gestützt wird. Eine Interpretation jenseits dieser Grenzen (Extrapolation) ist reine Spe-kulation.

- Die Analyse sollte im besten Fall nicht nur diagnostische Ergebnisse liefern, „Welche Treiber haben einen großen Einfluss?“, son-dern auch für Simulationszwecke eingesetzt werden können: „Wenn Item 3, 5 und 7 ver-bessert werden, welchen Einfluss hat das in Summe auf das Absatzvolumen von Erst- und Wiederkauf?“

Eine Methode, die speziell für diese Anforde-rungen entwickelt wurde (Erkennen von Nicht-Linearität, Robustheit gegenüber Multi-Kolinearität, Warnung vor Extrapolation, Eign-ung für komplexe Simulationen) und bei Opti-mierungsanalysen für Konzept- und Produkt-Mix bei unserem Institut zum Einsatz kommt, ist „Targeted Bootstrapping“. In ihr wird der Re-Sampling Ansatz des Bootstrappings zum In-strument einer robusten Abhängigkeitsanalyse und Simulation erweitert. Vereinfacht ausge-drückt geht „Targeted Bootstrapping (TABOO)“ folgendermaßen vor:

- Schätzen des Effekts eines Treibers auf das Absatzvolumen, zum Beispiel Verbes-erung von „frischer Geschmack“ um 0.2 Skalen-punkte;
- Taboo zieht neue Stichproben aus den vor-handenen Daten (=Bootstrapping), so dass der Durchschnitt der neuen Stichproben das verbesserte Attribut widerspiegelt (=Targeted); im vorliegenden Beispiel wird frischer Geschmack also im Schnitt um 0.2 Punkte besser bewertet;
- Taboo betrachtet nun die Volumensteigerung in diesen neuen Stichproben;
- Dieser Vorgang wird x00/x000-mal wieder-holt, die Ergebnisse werden gemittelt und Konfidenzintervalle gebildet.

### **Ausrichtung des Marketingplans: Regal versus Werbung**

Marketingbudgets für den Launch neuer Pro-dukte sind nach Angaben erfahrener Produkt-manager vor allem eines: Sie fallen grundsätz-lich zu gering aus. Umso wichtiger ist es daher, sie möglichst effizient einzusetzen. Somit stellt sich zu-nächst die Frage, ob man klassischer Werbung (Above-the-line/ATL) oder Aktionen

am PoS wie zum Beispiel Promotions (Below-the-line/BTL) den Vorzug geben sollte. Die korrekte Antwort auf diese Frage hängt in erster Linie davon ab, wie gut die durch Werbung kommunizierte Botschaft es versteht, zusätzlich zu den durch die Verpackung transportierten Informationen Kaufanreize zu setzen. Und beides – durch Werbung sowie durch Regalpräsenz generierte Konzeptaffinität – wird in unserem Launch Modell explizit gemessen (in unabhängigen aber strukturgleichen Stichproben) mittels Concept Board und virtuellem Regal. Es bietet sich also an, die Relation zwischen den beiden Konzept-Kaufwahrscheinlichkeiten mit anderen Fällen aus unserer Datenbank abzugleichen. Generiert die Werbebotschaft für das konkrete Testprodukt eine Affinität, die im Vergleich zum Kaufanreiz durch die schiere Regalpräsenz deutlich über der Norm von Referenzfällen liegt? Dann sollte verstärkt auf Werbung gesetzt werden und/oder mögliche Schwächen an der Packungsgestaltung und der Regalpräsenz identifiziert und beseitigt werden. Bringt Werbung nur unterdurchschnittlich mehr im Vergleich zum PoS? Dann sollten Promotions, die auf dieser Stärke aufsetzen, zum Beispiel Regalreiter und andere In-Store-Promotions, favorisiert werden, oder aber die Werbekommunikation muss überarbeitet und retestet werden, bevor teure GRPs mit unzureichend zusätzlichem Effekt gebucht werden.

### **Optimierung der Marketingmaßnahmen**

Ist die prinzipielle Ausrichtung des Marketingplans – klassische Werbung gegen Maßnahmen am PoS – geklärt, können wir uns den Feinheiten zuwenden: Coupons oder Samples, TV oder Print-Schaltung, In-Store-Promos mit oder ohne Preisreduktion? Warum nicht einfach verschiedene Szenarien in unterschiedliche Marketingpläne packen und einfach das Absatzprognosemodell entscheiden lassen, was besser funktioniert? Bei deutlichen Unterschieden zwischen den Marketingplänen, zum Beispiel Minimalbudget gegen Maximalbudget, ist dies eine bewährte Vorgehensweise. Kritischer wird es bei kleineren Umschichtungen, da hier die Unterschiede in den Absatzvolumina über-

sichtlich ausfallen und sozusagen in den Toleranzbereich der Modellgenauigkeit fallen können. Hier wird es also heikel, denn da Prognosemodelle per Definition mit durchschnittlichen Wirkungswerten parametrisiert sind und somit den Einzelfall immer nur näherungsweise abbilden können, stößt man mitunter an die Grenzen dessen, was man ausschließlich mittels Modell simulieren und interpretieren sollte. Kommt zu einer Simulation mittels eines gut parametrisierten und aktuell gepflegten Prognosemodells jedoch ein erfahrener Analyst dazu, können durchaus Empfehlungen zu einzelnen Instrumenten gegeben werden. Beruhigende Nachrichten also für erfahrene Markt- und Marketingpraktiker beim Institut und beim Auftraggeber: Auch das beste Prognose- und Optimierungsmodell spielt seine vollen Stärken nur dann aus, wenn es mit fundierter Expertise bedient und seine Ergebnisse und Empfehlungen kritisch hinterfragt und im Kontext richtig interpretiert werden können. Dann allerdings steht einer Maximierung des Launch-Erfolges nichts mehr im Wege, und die an das Neuprodukt gestellten Erwartungen in Sachen Absatzturbo und langem, erfolgreichen Dasein können erfüllt werden.

*Das „InnoSuite Launch Maximiser“ Prognosemodell, das „Conversion Model“ sowie das „Targeted Bootstrapping (Taboo“) sind eingetragene Markenzeichen<sup>(TM)</sup> von TNS.*

## **Abstract**

Accurate sales forecasts for new products are crucial for deciding on whether or not to proceed with a launch. But launch research must not stop here. It is important to determine, how big the maximum launch potential for the opportunity could be and what parameters of the launch setting (concept and product mix, marketing target, marketing plan – both above-the-line and below-the-line) have to be changed and how they need to be changed in order to realise the launch's full potential. The article presents an analysis methodology for performing accurate sales forecasts (with special consideration of the performance on shelf at the PoS) and furthermore for assessing and optimising all critical components of the launch setting. This helps to maximise the success of a new product's launch.

## **Kurzfassung**

Die genaue Prognose des Absatzvolumens neuer Produkte stellt eine wesentliche Entscheidungsgrundlage bezüglich der Markteinführung (Launch) dar. Launch-Research darf hier jedoch nicht aufhören: Vielmehr ist es wichtig aufzuzeigen, wie groß das maximale Potential des Neuproduktes eigentlich sein könnte, und welche Parameter des geplanten „Settings“ (Konzeptformulierung, Produkteigenschaften, Konzept-Produkt Fit, anvisierte Zielgruppe, ATL und BTL Marketingmaßnahmen) in welcher Form verändert werden müssen, um dieses Potential auszuschöpfen. Der Beitrag stellt ein Analyseinstrumentarium dar, welches es erlaubt, sowohl genaue Absatzprognosen zu erstellen (mit besonderer Berücksichtigung der PoS/Regal-Performance), als auch darüber hinaus eine umfassende Optimierung der kritischen Komponenten des Launches durchzuführen. Auf diese Weise kann der Erfolg der Neuprodukteinführung maximiert werden.