



## Case Study zur Entwicklung von Produktinnovationen

# (K)ein eigenes Süsspchen kochen

Der Erfolg neuer Produkte hängt wesentlich von zwei untrennbaren Faktoren ab: Zum einen braucht ihre Entwicklung einen systematischen, auf Fakten basierenden Prozess, zum anderen sollte die gezielte Interaktion mit den Konsumenten so früh wie möglich stattfinden, meinen **Siegbert Schöler** und **Franziska Wulff** und erläutern die einzelnen Schritte der Innovationsentwicklung. Ein Erfahrungsbericht aus dem Suppenmarkt.

„Erfolgreiche Innovationen beruhen auf starken Insights“ – diese Aussage ist so oder so ähnlich im Kapitel „Neuproduktentwicklung“ in jeder Marketingfibel zu lesen. Was aber macht eine Innovation tatsächlich erfolgreich, und was ist ein starker Insight? Zur Entwicklung von Produktinnovationen hat der Suppenhersteller Campbell’s Germany gemeinsam mit TNS Infratest die dafür nötigen starken Insights zunächst aus einer strategischen Grundlagenforschung abgeleitet und dann systematisch in konkrete Produktkonzepte übertragen. Dabei wird an nahezu jeder Stelle dieser Innovationsreise der Konsument miteinbezogen. Ein interdisziplinäres Team aus sechs Mitarbeitern von Campbell’s – angeleitet durch Marktfor-schungsexperten aus dem Unternehmen und dem Institut – steuert den gesamten Prozess.

Eine erfolgreiche Innovationsstrategie beruht im Wesentlichen auf zwei Prozessbausteinen:

- der Definition der strategischen Grundausrichtung und
- der „Ideation-Phase“ (erster Teil der „Innovation Journey“) mit

dem Ziel der Entwicklung von Produktkonzepten und deren Potenzialbewertung

Vor dem Start der Innovationsreise stellte sich Campbell’s zunächst die Frage, welche Bedürfnissegmente der zukünftigen Verbraucher für das Unternehmen das größte Potenzial versprechen. Zur Beantwortung dieser Frage nutzte Campbell’s „NeedScope“ – ein Positionierungsmodell, das sogenannte Footprints von Marken und Produkten ermittelt. Diesem Modell liegen sechs Archetypen zugrunde – symbolisiert durch die griechischen Götter Ares, Zeus, Apollo, Demeter, Hera und Aphrodite. Sie stehen für die unterschiedlichen Grundbedürfnisse der Menschen wie Macht, Anspruch, Sicherheit, Geborgenheit, Fürsorge oder Lebensfreude. Der Antrieb durch diese Grundbedürfnisse geschieht in der Regel unbewusst und ist daher für Verbraucher schwer verbalisierbar. Ziel der hier angewandten Erhebungsmethodik ist, die tief liegenden, meist unbewusst ablaufenden, Motivationen valider zu erfassen als durch die bislang üblichen, rationalen Methoden.



Abb. 1:  
**In der Super Group: kreative Konsumenten und das Campbell's-Innovation-Team**

## Die Reise kann beginnen

Mithilfe der Erkenntnisse über Zielgruppen, Verwendungsituationen, Motivationen oder typische Verzehr-Orte konnte Campbell's die eigentliche Arbeit mit dem Innovation-Team beginnen.

Die Einbindung der Konsumenten startet bereits in der Anfangsphase der Innovation Journey. Ein Beispiel: Auf der Basis des Bedürfnissegments „Family Care“ traf sich das Team aus Marketing-Mitarbeitern von Campbell's mit „Hera-Verbrauchern“. Dieser Archetyp steht für Begriffe wie Fürsorge, Herzlichkeit, Teilen, Tradition und Wärme. Beim gemeinsamen Einkauf und anschließenden Kochen bei „Hera zu Haus“ wurden systematisch Beobachtungen über die Aktivitäten gesammelt. Diese „Consumer Connections“ wurden in Zweier-Teams gemacht, wobei die Teams versuchten, möglichst viele Details zu beobachten und zu hinterfragen.



Abb. 2:  
**Generierte Ideen werden gruppiert**

## Von Beobachtungen zu Insights

Alle Beobachtungen wurden von den Zweier-Teams gesammelt und anschließend im Plenum zusammengetragen, um diese im Rahmen des Workshops Insightment zu echten Insights zu verdichten. Dabei setzte Campbell's die TNS-Definition von Insights ein, nach welcher ein Insight immer auf einer Wahrheit (ein Fakt, ein beobachtetes Verhalten), einem dahinter liegenden Bedürfnis und einem Problem oder einem Spannungsfeld beruht (TNS Insight Trinity). Nicht alle Beobachtungen sind auch Insights. Liegt beispielsweise kein Spannungsfeld vor, besteht auch keine Relevanz, dem Konsumenten Problemlösungsmöglichkeiten anzubieten. Daher werden zuerst alle Beobachtungen gesammelt, Themenblöcke gebildet und daraufhin analysiert, um welches dahinter gelagerte Bedürfnis und Problem es sich handelt. Erst dann werden durch sinnvolle Kombinationen von Wahrheit, Bedürfnis und Spannungsfeld Insights abgeleitet.



Abb. 3: Neu entstandene Produktkonzepte

### Relevante Insights herausfiltern

Die Insights werden einer ersten Wertung unterzogen und priorisiert, inwieweit sie zu dem definierten strategischen Rahmen passen.

Mithilfe des standardisierten Tools „Insight Navigator“ unterzog Campbell’s dann über 50 Insights einer quantitativen Potenzialüberprüfung im Verbrauchertest. In zwei Dimensionen wird geprüft, wie relevant die Insights für die Befragten sind, und ob es bereits Lösungsansätze für die Fragestellungen gibt. Die relevantesten Insights aus diesem Test fließen dann in den anschließenden Kreativprozess ein.

### Generierung von Produktideen und Überführung in Konzepte

An dieser Stelle der Innovationsreise ist die Mitarbeit der Verbraucher ganz besonders gefragt: Mittels des Kreativ-Tools „Super Group“ werden auf der Basis der relevantesten Insights Ideen für neue Produkte oder Services entwickelt. In solch einem zweitägigen Workshop haben kreative Konsumenten zusammen mit dem Campbell’s-Innovation-Team unter professioneller Anwendung verschiedenster Kreativtechniken, wie Rollenspiele oder Collagenerstellung, eine große Zahl an Ideen entwickelt und diese dann in Produktkonzepte überführt (Abb. 1–3).


Dabei werden alle am ersten Tag generierten Ideen zum Abschluss des Tages gruppiert, einer ersten Bewertung unterzogen und durch das Campbell’s-Team vorselektiert. Insgesamt filterte das Team zwölf Ideenplattformen heraus, die dann am zweiten Tag in Produktkonzepte übertragen wurden. Dabei arbeiteten sechs Zweier-Teams mit je einem Super Grouper und einem Campbell’s-Mitarbeiter an jeweils zwei Ideen-Plattformen. Jedes Team stellte seine so entstandenen Produktkonzepte im Plenum vor, holte Feedback ein und optimierte die Konzepte gegebenenfalls weiter. Im Anschluss gingen die abgestimmten Konzepte zum finalen Fine-Tuning in die weitere qualitative Diskussion mit Verbrauchern.

### Bewertung von Konzepten

Die finale Bewertung der Konzepte bildet den letzten Prozessschritt innerhalb der Ideation-Phase. Mithilfe des standardisierten Konzept-Screening-Tools „eValuate“ wurden alle zwölf Konzepte unter Einbeziehung von Benchmark-Konzepten auf ihr Potenzial

hin überprüft, um letztendlich die erfolgversprechendsten Neuproduktideen herauszufiltern.

Alle Produktkonzepte, die die Messkriterien erfüllen, haben sich für weitere Evaluationen qualifiziert und werden für die nächsten Phasen im Innovationsprozess in Erwägung gezogen, insbesondere zur Bestimmung des Investitionsvolumens und der strategischen Implikationen für das Unternehmen. Auch in allen weiteren Prozessphasen bleibt der Konsument stets im Fokus. Mit Abschluss der Ideation-Phase ist die Innovationsreise aber noch lange nicht beendet. Die geprüften Verbalkonzepte liegen vor – nun beginnt die eigentliche Entwicklungsarbeit. Produkte, Kommunikation, Verpackung, Promotions – alle Maßnahmen des Marketing-Mix müssen die Botschaft, die das Konzept verbal vermittelt, in die reale Konsumwelt übersetzen. Nur so erzielen sie am Point-of-Sale die gleiche Überzeugungskraft wie in der Konzeptphase. ■

 Mehr Fachartikel zum Thema „Innovationsentwicklung“ unter [www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)

#### Siegbert Schüller

ist seit 1997 Senior Customer and Consumer Insights Manager bei Campbell’s Germany. Er studierte Soziologie mit Schwerpunkt verhaltenswissenschaftliche Marketing-Theorie und Sozialpsychologie. Zuvor war er Marktforschungsleiter bei der Melitta Kaffee GmbH und Market Research Officer bei der UNION Deutsche Lebensmittelwerke. [www.campbells.de](http://www.campbells.de)



#### Franziska Wulff

studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Sozialpsychologie und Forschungsmethoden. Im Jahr 2004 wurde sie in die Geschäftsleitung von Research International Deutschland berufen. Seit dem Merger mit TNS Infratest ist sie für eine der beiden qualitativen Forschungsabteilungen im Sektor „Consumer & Retail“ verantwortlich. [www.tns-infratest.com](http://www.tns-infratest.com)

