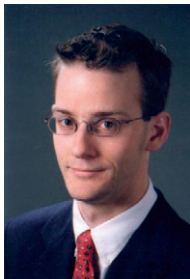


Die guten ins Töpfchen...

Effizientes Ideenscreening in der Neuproduktentwicklung

ein Beitrag von Till Deibele, TNS Infratest



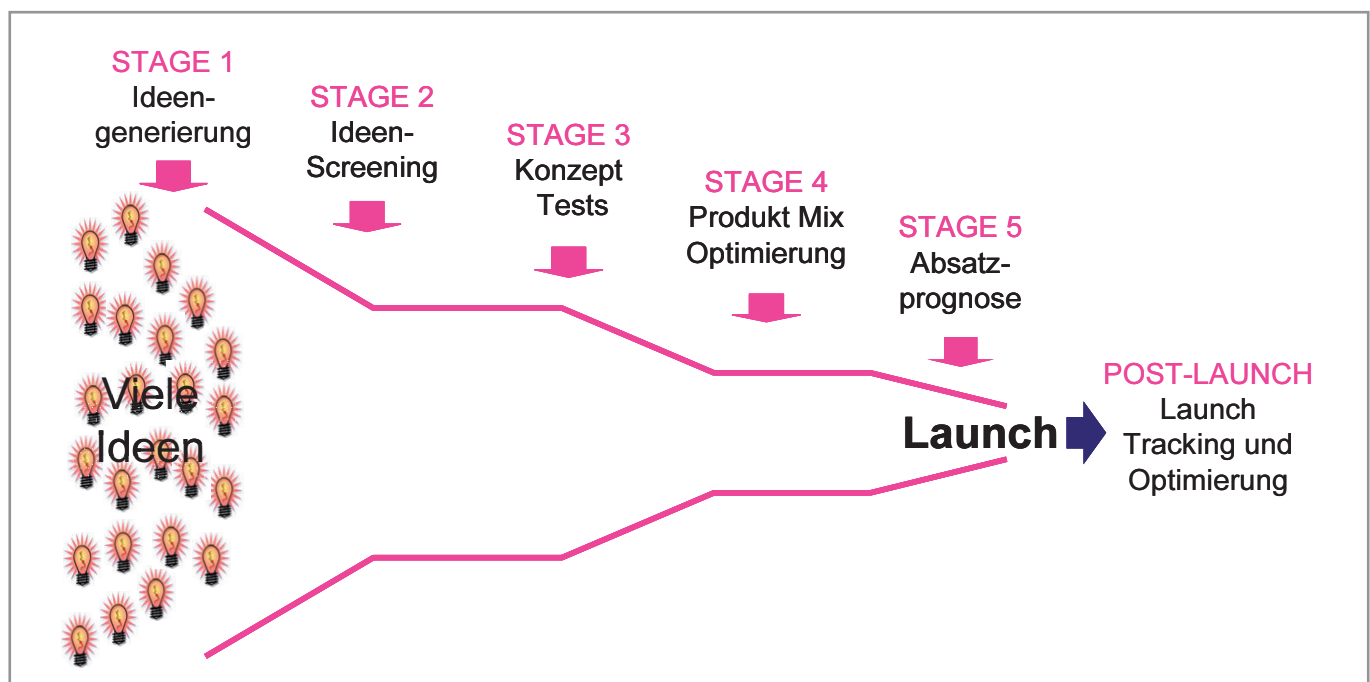
Till Deibele studierte Soziologie an den Universitäten Bielefeld und Paris-Nanterre. Seit über sechs Jahren ist er bei TNS Infratest in der Konsumgüterforschung tätig. Zunächst als Studienleiter und später Teamleiter im Client Service und inzwischen als Senior-Consultant im zentralen Forschungsbereich Modelle und Methoden mit dem Schwerpunkt Neuproduktforschung.

Innovative Produkte waren schon immer der Erfolgsmotor der Markenhersteller im Konsumgüterbereich. Das wird sich auch in Zukunft nicht ändern, im Gegenteil: innovative, im Hinblick auf Konsumentenbedürfnisse entwickelte Neuprodukte werden für den Markterfolg von Konsumgütermarken immer wichtiger werden.

Der Notwendigkeit von 1. regelmäßiger und 2. am Konsument ausgerichteter Innovation folgend, orientieren sich die großen Konsumgüterhersteller zunehmend an einem detaillierten, durch definierte Erfolgskriterien beschriebenen Produktentwicklungsprozess. Dieser Prozess erscheint in unterschiedlichen Lehrbüchern, bei verschiedenen Marktforschungsinstituten und in den Prozessbeschreibungen der Hersteller immer wieder mit leichten Unterschieden. Er folgt aber einem generellen Schema, das von einer Vielzahl von Produktideen beginnend, einen kontinuierlichen Prüf-, Optimierungs- und Vervollständigungsprozess durchläuft. Am Ende dieses Prozesses steht dann eine kleine Anzahl marktreifer Neuprodukte.

Eine exemplarische Darstellung eines solchen Prozesses ist in Abb. 1 dargestellt.

Abbildung 1



Eine zentrale Herausforderung an Hersteller und Marktforschungsinstitute in der Frühphase des Entwicklungsprozesses ist das frühe und zuverlässige Sortieren in einerseits Ideen, die keine realistische Vermarktungschance haben und andererseits Ideen die als lohnenswert für weitere Investitionen in den Entwicklungsprozess anzusehen sind.

Eine Nebenbedingung, die auf Grund der Vielzahl an Ideen, die häufig zu screenen sind, erfüllt werden muss, ist die Kostengünstigkeit der Forschungsmethode.

Die marktforscherische Herausforderung besteht also darin, ein Tool anzubieten, das

- Eine klare Entscheidungshilfe für die Weiterverfolgung bzw. das Fallen lassen einer Idee gibt
- Hinweise auf mögliche Verbesserungsmöglichkeiten gibt
- Kostengünstig ist

Ideenscreening Monadisch oder im Direktvergleich?

Der monadische Ansatz des Konzepttestens, bei dem jeder Befragte nur eine Neuproduktidee sieht und beurteilt, bietet unbestreitbare Vorteile. Das Konzept wird unbeeinflusst von anderen Stimuli bewertet. Die Interviewsituation kann damit sehr gut kontrolliert werden und ist somit benchmarkfähig gegenüber externen Datenbanken. Eine Konzeptbeurteilung im Vergleich zu früher getesteten Konzepten oder ein anonymisierter Vergleich gegenüber Konzepten anderer Hersteller, die vom gleichen Institut getestet wurden, wird so möglich.

In der Frühphase des Neuprodukt- Entwicklungsprozesses liegen aber auch die Nachteile auf der Hand: Die Studienkosten sind hoch und es werden häufig eine Vielzahl von Detailinformationen erhoben, die für die anstehende Entscheidung einer Priorisierung der vorliegenden Ideen überhaupt nicht notwendig ist.

Beim Direktvergleich verschiedener Ideen hingegen stechen häufig kleine Unterschiede verschiedener

Kurzfassung

In der Frühphase der Neuproduktentwicklung ist es wichtig, viele Ideen schnell und kostengünstig testen zu können.

Der Beitrag diskutiert an einem empirischen Beispiel die Eignung sequentiell-monadischer Studiendesigns für das Ideenscreening und stellt die Gefahren verzerrter Ergebnisse bei diesem Ansatz dar. Alternativ werden zwei, auf Direktvergleichen basierende Verfahren des Ideenscreenings vorgestellt.

Ideen, die in der Einzelbetrachtung gar nicht auffallen würden, übermäßig ins Auge. Daraus entsteht die Gefahr, im weiteren Produktentwicklungszyklus den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen und Details immer wieder zu verbessern ohne die grundlegenden Erfolgsfaktoren identifizieren zu können.

Semi-Monadisch: Die Lösung?

Einen Ausweg aus den hohen Kosten monadischer Designs unter Vermeidung der methodischen Schwierigkeiten des Direktvergleichs scheinen sogenannte sequentiell-monadische oder semi-monadische Forschungsdesigns zu versprechen. Hierbei werden die Produktideen wie im monadischen Test isoliert, ohne Konkurrenzumfeld präsentiert.

Um bei mehreren Produktideen nun die Anzahl der Interviews und damit die Kosten im Rahmen zu halten werden aber demselben Befragten hintereinander mehrere Konzepte zur Beurteilung vorgelegt. Durch Rotationspläne wird sichergestellt, dass jedes Konzept gleich häufig an erster, zweiter und dritter Stelle vorgelegt wird.

Bei drei zu testenden Neuproduktideen und einer Stichprobengröße von $n=150$ würde man also für jede Idee auch 150 Bewertungen erhalten. Ein monadischer Ansatz würde für dieselbe Zahl an Bewertungen bereits $n=450$ Interviews nötig machen.

Wie verlässlich sind aber die Daten, die so erhoben werden?

Gibt es einen Einfluss der Stellung im Interview auf die Bewertung einer Produktidee und wenn ja, wie groß ist dieser Einfluss und ist er im Einzelfall, d.h. für bestimmte Konzepte und bestimmte Zielgruppen vorhersehbar. Wenn sich der Effekt in Qualität und Quantität als vorhersehbar herausstellt, so ließe der Effekt sich durch die oben genannte Rotation bzw. durch Gewichtungsprozesse nivellieren.

Um diese Fragen zu klären soll an dieser Stelle exemplarisch eine Studie mit semi-monadischem Design analysiert werden.

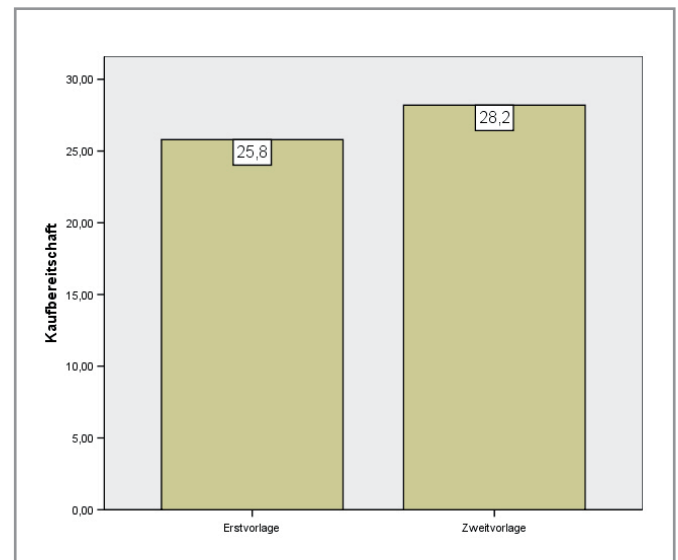
Im vorliegenden Fall wurden 2 Ideen für ein neues Fruchtsaftgetränk getestet. Für Produktidee A wurde ein besonders geschmackvoller, milder Fruchtsaft ausgelobt, Produktidee B lobte basierend auf dieser Produktidee noch einen besonders hohen Kalziumgehalt aus. Die Produktideen wurden an 3 verschiedenen Stichproben getestet: 1. Eine bevölkerungsrepräsentative Stichprobe 2. Eine Stichprobe von Fruchtsaftkäufern und 3. eine weiter demographisch zugespitzte Zielgruppe als Kernzielgruppe.

Wichtigste Messgröße war die Kaufbereitschaft für die gezeigte Produktidee, dementsprechend soll hier als abhängige Variable auch die aus der Kaufbereitschaftsfrage errechnete gewichtete Kaufbereitschaft dienen.

Ein erster Vergleich soll nun die Mittelwerte der gewichteten Kaufbereitschaft für die an erster Position gezeigte Idee und die an zweiter Position gezeigte Idee gegenüberstellen. Unabhängig von Stichprobe und Konzeptalternative (mit bzw. ohne zusätzliche Kalziumauslobung).

Es zeigt sich, dass gemittelt über alle Varianten und Zielgruppen die Vorlagenreihenfolge einen Einfluss auf die Beantwortung der Kaufbereitschaftsfrage hat. In der Erstvorlage sind die Befragten zurückhaltender, in der Zweitvorlage geben sie ein höheres Kaufinteresse an. Sollte sich dieser Effekt nun als stabil über verschiedene Subgruppen und Konzepte erweisen, so ließe sich ein Korrekturfaktor für die Zweitvorlage ableiten und somit auch die Daten der Zweitvorlage für Datenbankbenchmarking heranziehen.

Abbildung 2



Erste kleine Unterschiede zeigen sich aber bereits wenn der Effekt getrennt nach Männern und Frauen betrachtet wird. Bei beiden Gruppen bleibt nach wie vor eine positivere Bewertung in der Zweitvorlage. Allerdings ist der Unterschied bei den Männern größer als bei den Frauen.

Ähnlich verhält es sich beim Vergleich der Stichprobe aus der Gesamtbevölkerung mit der Stichprobe der Fruchtsaftkäufer: Bei beiden wird das jeweilige Konzept in der Zweitvorlage besser beurteilt als in der Erstvorlage, der Unterschied ist in der Stichprobe der Gesamtbevölkerung aber deutlich größer.

Dieser Effekt ebenso wie der Unterschied zwischen Männern und Frauen könnte einerseits mit einem ceiling-effect als auch mit dem unterschiedlichen Involvement der Subgruppen in die Kategorie erklärt werden, denn Befragungsartefakte treten generell umso stärker auf je geringer das Involvement in das Befragungsthema ist. Auch dieser Effekt würde sich mit entsprechendem Aufwand in den Griff bekommen lassen indem man z.B. den Korrekturfaktor mit einer Involvement-Messung kalibriert.

Schaut man nun aber auf die Kernzielgruppe ergibt sich eine Umkehrung des Effekts: in der Zweitvorlage werden die Produkte plötzlich schlechter bewertet als in der Erstvorlage.

Noch ausgeprägter zeigt sich dies bei der Gegenüberstellung der Effekte für das Konzept mit Kalzium und das Konzept ohne Kalzium. Das Konzept

Abstract

In the early stage of New Product Development it is crucial to be able to test a large number of ideas in a time- and cost-efficient way.

Using empirical data the author investigates the adequacy of sequentiell-monadic-testing for ideascreening and highlights connected risks of biased outcomes.

Two idea screening approaches, both based on direct-comparison, are introduced as alternatives to sequentiell-monadic-testing.

mit Kalzium wird in der Zweitvorlage deutlich besser beurteilt als in der Erstvorlage, wohingegen das Konzept ohne Kalzium in der Zweitvorlage deutlich schlechter bewertet wird als in der Erstvorlage. Wir sehen hier also nicht mehr einen generellen Reihenfolgeeffekt, sondern einen Effekt, der maßgeblich von den konkret getesteten Konzepten abhängt. Die Konzepte in der Erstvorlage setzen den Referenzrahmen für die Beurteilung der nachfolgenden Konzepte! Da dieser Referenzrahmen in jeder Studie und innerhalb jeder Studie für jede Reihenfolge wieder neu gesetzt wird, ist der Reihenfolgeeffekt wohl im Durchschnitt zu beziffern, nicht aber für ein konkretes Konzept. Damit erweist sich der Vergleich von Konzepten, die nicht aus einem monadischen Design stammen mit Benchmarkdatenbanken als unzuverlässig.

Abbildung 3

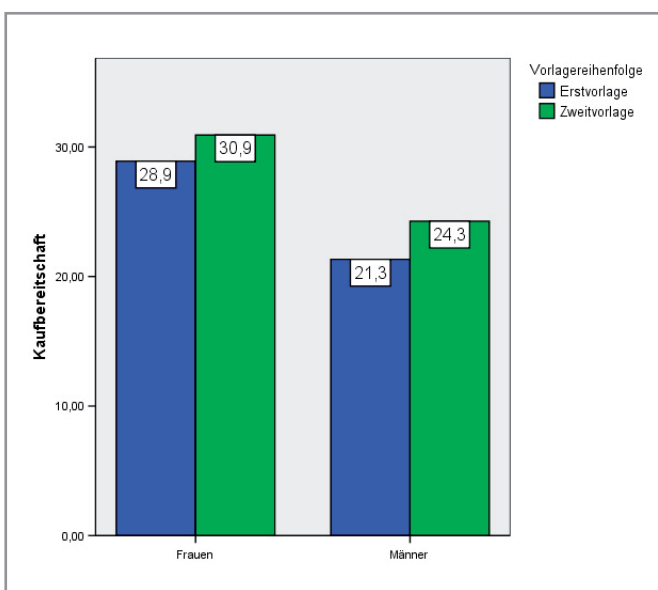


Abbildung 4

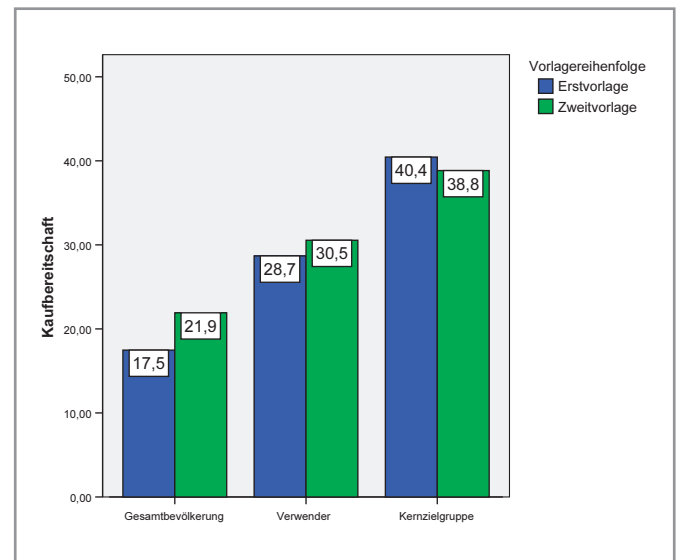
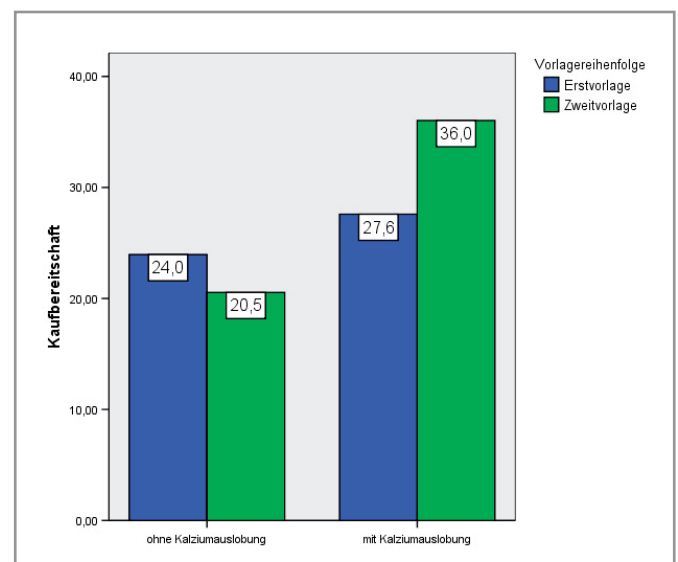


Abbildung 5



Andere Wege des Ideenscreenings

Wenn also der sequentiell monadische Ansatz solche unvorhersehbare Gefahren in der Interpretation in sich birgt sollte man sich nochmals auf die Anfangs zu Grunde liegende Forschungsfrage besinnen und nach anderen Wegen suchen, diese zu beantworten.

Wie oben bereits angesprochen ist die hervorsteckende Aufgabe eines frühen Ideenscreenings die Priorisierung der vorliegenden Ideen. Auf welche der vorhandenen Ideen sollen die vorhandenen Ressourcen konzentriert werden? - Wo kann man sich weitere Mühe sparen? Diese Entscheidung soll-

te mit möglichst geringen Mitteln getroffen werden und ohne dass im Unternehmen für die Entscheidungsfindung noch große weitere Ressourcen in Form von Diskussionen und Meetings bereitgehalten werden müssen. Nicht zuletzt diese Prozesse gefährden nämlich so häufig eine konkurrenzfähige „speed to market“ im Neuproduktenwicklungsprozess.

TNS Infratest setzt beim Ideenscreening als einer frühen Phase des Neuprodukt-Entwicklungs-Prozesses bewusst nicht auf Benchmarking mit externen Datenbanken.

Wie oben gezeigt ist zum validen Datenbankvergleich ein monadisches Design notwendig, dessen Kosten im Ideenscreening in aller Regel aber nicht gerechtfertigt sind. Darüberhinaus sind die Ideen unterschiedlicher Studien i.d.R. in ganz unterschiedlichen Entwicklungsstadien, sodass die Vergleichbarkeit zu Datenbanken ohnehin in Frage steht.

Unser Institut hält für das Ideenscreening zwei Tools bereit, die in Ihrer Unterschiedlichkeit auch die unterschiedliche Entwicklungsreife von Produktideen berücksichtigen. Einen Ideen-Filter zur Priorisierung einer großen Anzahl an Ideen in einem sehr frühen Stadium, sowie einen Ideen-Filter zur Priorisierung und ersten Diagnostik von Ideen, die im folgenden kurz dargestellt werden.

Priorisierung durch Ranking

Tournament ist insbesondere geeignet um kurze verbal darstellbare Produktideen in großer Menge zu testen und sie in Hinsicht auf Ihr Potential für den Gesamtmarkt oder Nischenmärkte zu priorisieren.

Dabei wird in einem dreistufigen Verfahren vorgegangen:

1. Zunächst wird aus einer im Grundsatz unlimitierten Anzahl von Ideen pro Befragten eine definierte Anzahl von Ideen zufällig ausgewählt. Je nach Komplexität können dies bis zu 30 Ideen sein

2. Im zweiten Schritt werden diese Ideen wieder zufällig und für jeden Befragten unterschiedlich in bis zu 6 gleich große Gruppen aufgeteilt. Innerhalb dieser Gruppe ordnet der Befragte die Ideen nun hinsichtlich der Kaufbereitschaft (oder einer anderen für das Forschungsinteresse wichtigen Dimension), so dass eine eindeutige Rangfolge entsteht. In unserem Beispiel mit 30 Ideen pro Befragten aufgeteilt in 6 Gruppen à 5 Ideen würden also 6 Rangfolgen mit jeweils den Plätzen 1 bis 5 gebildet.

3. Im nächsten und abschließenden Schritt werden nun die Ideen, die in Ihren jeweiligen Gruppen den ersten Rangplatz belegt haben, erneut vorgelegt und vom Befragten nochmals gerankt.

Aus diesem gestaffelten Ranking Verfahren ergeben sich für jede Idee zwei zentrale Messgrößen.

- Der Popularity Index und
- Der Power Index

Der Popularity Index:

Der Popularity Index wird aus den Rankings in Schritt 2 gebildet und beschreibt wie oft eine Idee in Konkurrenz zu allen anderen Ideen auf einem der ersten Plätze landet.

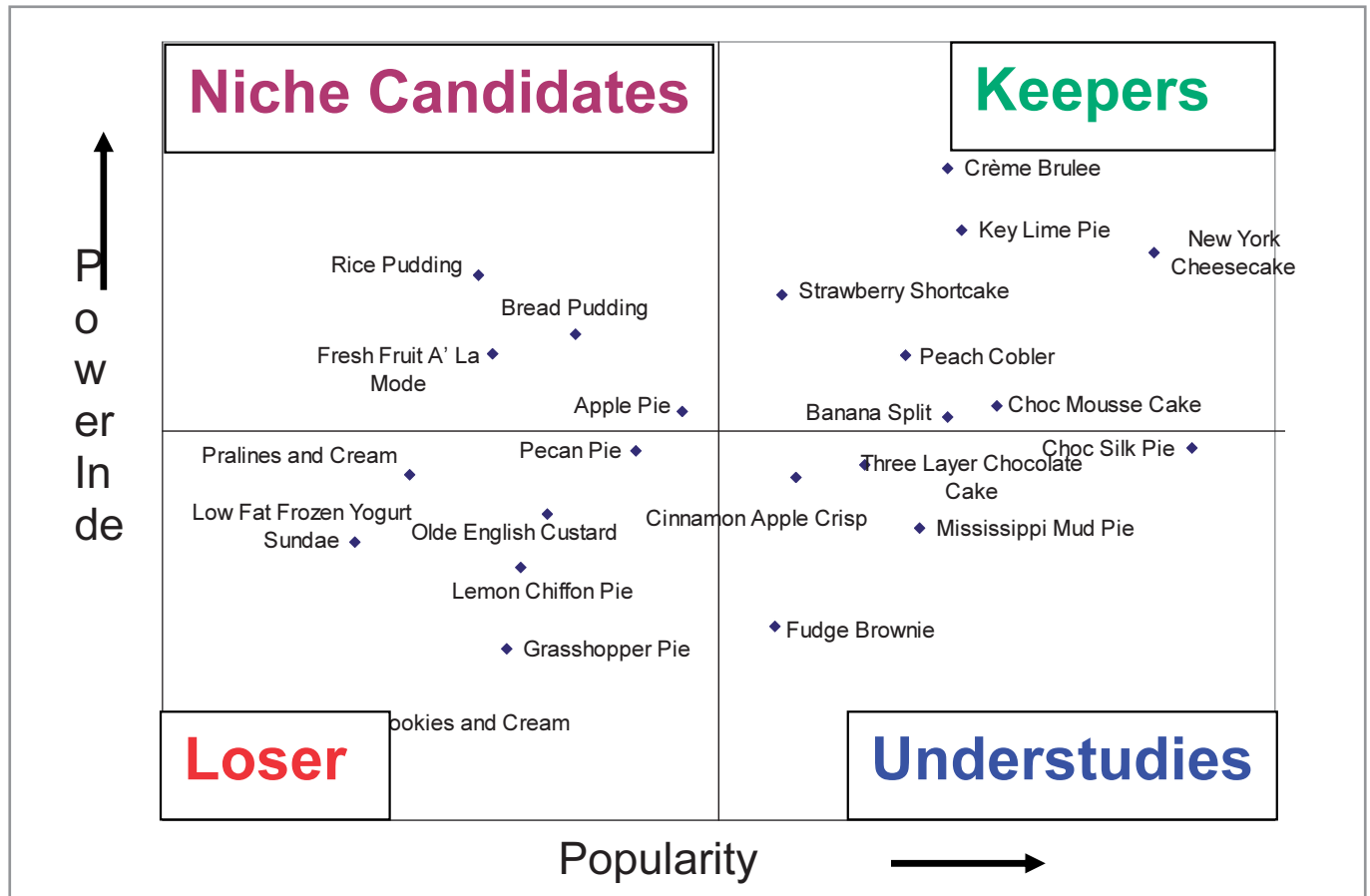
Der Power Index:

Der Power Index wird aus der Rangfolge in Schritt 3 gebildet und sagt somit also aus wie gut sich eine Idee in Konkurrenz zu den besten Ideen durchsetzt. Außer Betracht bleibt hier aber, wie häufig eine Idee überhaupt bis Schritt 3 vordringt. Auch eine Idee, die sehr häufig in Schritt 2 schon aussortiert wird, weil sie keinen der ersten Plätze belegt kann also eine sehr hohen Power Index haben, falls sie bei den wenigen Malen, die sie in Schritt 3 antritt, sehr häufig gewinnt.

Das Power-Popularity-Grid:

Zur letztendlichen Entscheidung über die Weiterverfolgung einzelner Ideen wird dann aus Popularity Index und Power Index ein Vier-Felder-Grid gebildet.

Abbildung 5



Priorisierung und Diagnose im Direktvergleich

Sind die Ideen schon etwas weiter entwickelt wünscht man sich aber Verfahren, die neben der reinen Priorisierung einen Schritt weiter gehen und erste diagnostische Interpretationen zulassen. Wo liegen erste Stärken und Schwächen einer Idee, in welche Richtung kann Sie weiterentwickelt werden und welche Gefahren lauern. Man ist also an einem Punkt angelangt, an dem die skalierte Abfrage inhaltlicher Dimensionen wie „persönliche Relevanz“ oder „Neu- und Einzigartigkeit“ notwendig wird, gleichzeitig aber die Zahl der Ideen oder Konzepte noch deutlich zu groß für ein monadisches Studiendesign ist.

In diesem Stadium empfehlen sich Direktvergleichsmethoden mit mehreren Ideen in einer Untersuchungszelle, die im Direktvergleich bewertet

werden. Es sollten jeweils aber möglichst mehr als zwei oder drei Ideen pro Zelle vorhanden sein, um das oben beschriebene Problem der Überbewertung kleiner Unterschiede im Direktvergleich zu vermeiden.

Entscheidende Weichen für den Erfolg eines Ideen-Screenings werden aber immer schon vor der Studie selbst gestellt, bei der Festlegung der Go/No-Go-Hürden für die getesteten Ideen. Jeder kann sich die Diskussionen und den Zeitverlust im Entwicklungsprozess vorstellen, wenn ohne vorab festgelegte Beurteilungskriterien entschieden werden muss, welche Idee weiter verfolgt wird: Diejenige mit den hohen Gefallenswerten aber niedriger Unique-ness, oder diejenige, die sehr einzigartig und neuartig ist, aber nur sehr wenigen wirklich gefällt?

Neuproduktentwicklung ohne Umwege

Um aus einem großen Pool an Ideen diejenigen auszuwählen, die der Mühe und Kosten der Weiterentwicklung wert sind, gibt es also eine ganze Reihe unterschiedlicher Befragungsansätze.

Monadische Ideentests bieten hierbei die größte Detailtiefe in der Analyse und ermöglichen (sofern Datenbanken vorhanden) das Benchmarking gegen Datenbanken. Monadische Designs bedeuten aber vergleichsweise lange Fragebögen und große Samples und damit hohe direkte Kosten. Darüberhinaus bindet die Detailtiefe der Analyse auch innerhalb der Unternehmen große Personalressourcen in Marketing und Marktforschung.

Sequentiell-Monadische Tests reduzieren zwar durch die geringeren Fallzahlen die notwendigen Investitionen, wie oben gezeigt werden konnte, bergen sequentiell-monadische Designs allerdings methodische Risiken in sich, die ihre Sinnhaftigkeit stark in Zweifel ziehen.

Um eine effiziente Lösung für die zentralen marktforscherischen Herausforderungen im **frühen** Stadium der Neuproduktentwicklung zu finden, nämlich:

- Verlässliche Priorisierung der vorhandenen Ideen.
- Klare Entscheidungskriterien für Weiterentwicklung oder Einstellung von vorhandenen Ideen und damit Beschleunigung des Gesamtprozesses.
- Entdeckung von Verbesserungspotentialen bereits im Auswahlprozess.

schlagen wir modifizierte Formen des Direktvergleichs vor wie sie z.B. **Tournament** und **Sort** durch Rankingverfahren oder skalierte Sortierverfahren bieten.

Beide Verfahren bieten die Möglichkeit mit geringem Aufwand gezielt Ideen herauszufiltern, die das Potential haben, im weiteren Entwicklungsprozess zu erfolgreichen Produkten heranzuwachsen.

Für finalisierte Konzepte mit vollständig entwickelter Marketingpositionierung bleibt aber der benchmarkfähige monadische Konzepttest die Methode der Wahl.