

# planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)  
Eine Marke der dfv Mediengruppe

1/2015 D11700F

## Interview

mit GfK-CEO  
Matthias Hartmann

## Special

Information und  
Telekommunikation

## Kongress

rheingold spricht  
Kunden Mut zu

## Schwerpunkt

# Von der Idee bis ins Regal

# Erfolgreiche Innovationen: Zufall oder System?

Ein Best Practice-Ansatz für den Konsumgüterbereich

Um den Prozess einer Neuproduktenentwicklung bei ständig kürzer werdenden Innovationszyklen effizient zu gestalten, kommt es auf ein gutes Zusammenspiel verschiedener Bestandteile innerhalb der *Innovation Journey* an: eine zielgerichtete Ideengenerierung, eine möglichst frühe Priorisierung der Ideen, die Überführung der Gewinner-Ideen in ausgereifte Konzepte, das Screening und die Optimierung der Konzepte, die Durchführung von Produkttests und schließlich eine Prognose des Markterfolgs. Erst dann kann die zentrale Frage im Innovationsmanagement beantwortet werden: „Welches neue Produkt kann das Unternehmen am besten vorantreiben und inkrementelles Wachstum generieren?“ Der in diesem Artikel vorgestellte Prozess zeigt einen Best Practice-Ansatz, der sich in der Praxis im Konsumgüterbereich erfolgreich bewährt hat. Er kann – spezifisch angepasst – jedoch auch in anderen Branchen eingesetzt werden. Die beschriebenen Methoden stellen

jeweils eine von mehreren Möglichkeiten dar, die je nach Bedarf und Ressourcen modifiziert werden können.

## Open Innovation

Produktmanager haben häufig wegen des operativen Tagesgeschäfts nicht genügend Zeit, sich dem Thema „Innovationen“ hinreichend zu widmen. Auch eine mit der Beschäftigungsdauer zunehmende „Betriebsblindheit“ erschwert es oftmals, sich in die Lage des Kunden hineinzusetzen und Inspirationen für neue Produkte zu gewinnen, die neu entstandene Kundenbedürfnisse befriedigen können. Daher kann die Nutzung von Wissen außerhalb der Organisation das Innovationspotenzial von Unternehmen vergrößern. Die Öffnung der Innovationsprozesse von Unternehmen und die Einbeziehung externer Ressourcen (zum Beispiel Kunden oder Mitarbeiter) wird als *Open Innovation* bezeichnet. Durch einen kundenzentrierten Innovationsansatz, das heißt die Einbindung von Kunden in die Pro-

duktentwicklung, können echte Innovationen entstehen. Eine Möglichkeit hierfür bieten *Innovation Communities* (oft auch als „Crowdsourcing“ bezeichnet), bei denen Kunden, Nutzer und Anwender bestimmter Produkte innerhalb einer Online-Community („Crowd“) gemeinsam an einer vorab definierten Aufgabenstellung arbeiten, zum Beispiel der Entwicklung einer neuen Geschmacksrichtung oder einer neuen Verpackung.

## Wie findet man eine Crowd?

Für die Gewinnung von Teilnehmern einer Innovation Community hat sich ein kurzer Screening-Fragebogen in einem Online Access Panel bewährt. Hiermit können innerhalb kurzer Zeit für die Aufgabenstellung passende Teilnehmer anhand bekannter Merkmale (zum Beispiel Demografie) und durch einen Fragenkatalog (zum Beispiel Involvement in der Kategorie, Interesse an Teilnahme, Nutzungserfahrung, Kreativitätspotenzial) identifiziert und rekrutiert werden. Eine andere Möglich-

Smart Research for fresh Concept Designs.

Von der Dechiffrierung packender Consumer Insights bis zur Messung von Potenzial und Werthaltigkeit der Produktidee.

Mehr zur Forschung für Konzeptdesigns unter [www.markt-consult.com](http://www.markt-consult.com):

Insight Generator | Market Illustrator | Segment Profiler

Idea Generator | Concept Lab | Concept Screener

keit bietet ein *Open Call*. Hierbei wird über verschiedene Medien (zum Beispiel soziale Netzwerke, Online-Anzeigen in Foren, Print-Anzeigen in Special Interest Zeitschriften o.ä.) zur Teilnahme an einem Crowdsourcing Projekt aufgerufen. Aber auch ein Schneeballsystem, bei dem bereits rekrutierte Teilnehmer jeweils wieder neue Community-Mitglieder in ihrem sozialen Umfeld anwerben sollen, wird oft eingesetzt.

Für den erfolgreichen Start einer Innovation Community und die Nutzung des vollen dynamischen Potenzials der Crowd ist es wichtig, dass eine „kritische Masse“ erreicht wird. Erfahrungsgemäß sollten hierfür mindestens 150 bis 200 aktive und engagierte Community Mitglieder rekrutiert werden. Der Start der Community sollte mit einem Vorlauf von etwa einer Woche zu einem bestimmten Stichtag geplant und den Teilnehmern per E-Mail angekündigt werden, wobei darauf zu achten ist, dass möglichst keine Schulferien oder größere Feiertage im Zeitraum der Durchführung liegen sollten.

Die Crowd erhält zu Beginn ein Briefing, in dem das Ziel der Innovationsaufgabe („Challenge“) beschrieben wird. Idealerweise fließen darin Erkenntnisse aus vorhergehenden Grundlagenstudien (wie zum Beispiel Bedürfnissegmentierungen oder speziellen Usage & Attitude Studies) ein, um den Fokus der Innovation Challenge auf unbefriedigte Bedürfnisse des Marktes zu legen. Dies vergrößert die späteren Markterfolgsaussichten der auf dieser Basis entwickelten Ideen von Beginn an um ein Vielfaches.

### Thought Starter für die Community

Um außerdem zu verhindern, dass sich Ideen auf nicht erwünschte Aspekte fokussieren, empfiehlt es sich diejenigen Themen auszuschließen, die nicht im Fokus stehen. Dabei ist es oft eine Herausforderung, die richtige Balance zu finden. Gewünscht ist einerseits eine möglichst große Zieloffenheit, die zu echten Innovationen führen kann, und andererseits müssen Rahmenbedingungen eingehalten werden, die die Kreativität einschränken und

definieren, welche Arten von Ideen vom Kunden nicht erwünscht sind. Damit die Teilnehmer beim Start der Community nicht mit einer leeren Plattform empfangen werden, bietet es sich an, vor Beginn bereits einige „Seeds“ in die Community einzupflanzen. Das können zum Beispiel frühere oder verworfene Ideen des Kunden oder Analogien aus anderen Bereichen sein, die als „Thought Starter“ dienen und die Kreativität der Community stimulieren sollen.

Für die Ideengenerierung sollten etwa zwei bis drei Wochen veranschlagt werden. Innerhalb dieser Zeit haben die Teilnehmer die Möglichkeit, beliebig viele eigene Ideen zu entwickeln und in die Community einzubringen. Ein weiteres, wichtiges Ziel dieser Phase ist auch die Verbesserung von Ideen durch soziales Feedback. Kritische Kommentare und Diskussionen innerhalb der Community lassen unterschiedliche Sichtweisen auf Ideenvorschläge zu und können Defizite aufdecken. Durch das *soziale Feedback* hat der Ideengeber die Möglichkeit, seine Idee zu verbessern und zur Reife zu bringen. Innerhalb kürzester Zeit entwickeln sich dadurch in der Regel eine Vielzahl von Ideen, die in sich stimmig und für die nächste Phase – die Priorisierung konkurrierender Ideen – gerüstet sind. Vorab werden jedoch sämtliche eingereichte Ideen vom Forscher-Team qualitativ überprüft und ungeeignete Ideen in Absprache mit dem Auftraggeber gegebenenfalls eliminiert (zum Beispiel bei Duplikaten oder Missachtung der Aufgabenstellung). Während der gesamten Dauer einer Community wird diese von den Forschern überwacht und bei Bedarf moderiert. Falls nötig, können und sollen die Moderatoren zeitnah auf die Community einwirken, um beispielsweise bestimmte Impulse und Denkanstöße zu geben, sich verirrte Diskussionen zu beenden oder Konflikte und unsachliche Kommentare zwischen Teilnehmern zu unterbinden. Im Extremfall können einzelne Posts gelöscht und Mitglieder aus der Community ausgeschlossen werden, falls diese gegen die Nutzungsbedingungen verstoßen. Dies kommt in der Praxis jedoch äußerst selten vor.

### Priorisierung der Ideen

In der Phase der Ideengenerierung geht es darum, möglichst viele neue Ideen zu sammeln – ganz entgegen dem sonst so oft zitierten Sprichwort „Qualität vor Quantität“. Nun müssen die Ideen priorisiert und selektiert werden. Die Priorisierung der Ideen kann innerhalb der Community in einem speziellen Voting-Modul von den Teilnehmern selbst vorgenommen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass eine Voting-Methode verwendet wird, die einen Einfluss der Anzeigereihenfolge der Ideen auf das Abstimmungsergebnis unterbindet. Hierfür hat sich ein Ansatz bewährt, bei dem jeweils zwei zufällig ausgewählte Ideen paarweise miteinander verglichen werden. Die Teilnehmer wählen dann die präferierte Idee aus. Auch eine neutrale „None“-Option steht für den Fall zur Verfügung, dass keine der beiden gezeigten Ideen gefällt. Für das *paarweise Voting* wird ein Algorithmus verwendet, der dahingehend optimiert ist, besonders effizient die herausragenden Gewinnerideen zu identifizieren und von den übrigen Ideen zu trennen. Dieser paarweise Voting-Algorithmus hat außerdem den Vorteil, dass jede Idee die gleiche Chance hat, ins Voting zu gelangen. Dagegen ist das weit verbreitete „Sterne-Bewertungssystem“ (zum Beispiel Vergabe von einem bis zu fünf Sternen) mit dem Nachteil verbunden, dass bei sehr langen Ideenlisten die weit unten stehenden Ideen mangels Sichtbarkeit kaum beurteilt werden.

Ziel der Voting-Phase ist es, so viele Teilnehmer wie möglich zur Bewertung zu animieren, wofür ein Motivationsmailing und gegebenenfalls ein kleines Gewinnspiel hilfreich sind. Für die Abstimmungsphase ist in der Regel ein Zeitraum von etwa einer Woche ausreichend. Am Voting sollten sich mindestens 100 Personen beteiligen. Jeder Teilnehmer sollte etwa 20 Paarvergleiche durchführen, kann jedoch beliebig oft abstimmen. Dabei verändert ein häufigeres Voting nur das Ergebnis der Ideen-Rangfolge beim Teilnehmer selbst. Sein Gewicht auf die Ranking-Ergebnisse der gesam-

### ► Die Autoren



**Dr. Andreas Unterreitmeier** ist Director im Bereich Innovation & Product Development bei TNS Infratest. Er besitzt 15 Jahre Erfahrung in Marktforschung und Unternehmensberatung. Unterreitmeier ist Experte für Innovationsforschung, Produkt- und Preisoptimierung, CRM, Data Mining und analytische Verfahren. Er studierte Betriebswirtschaft an der LMU München. Anschließend absolvierte er den „Master of Business Research (MBR)“ und promovierte am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der LMU zum Dr. oec. publ.

✉ [andreas.unterreitmeier@tns-infratest.com](mailto:andreas.unterreitmeier@tns-infratest.com)



**Dr. Thomas Liehr** ist Senior Director bei TNS Infratest und verantwortet den Geschäftsbereich Innovation & Product Development. Er hat 20 Jahre Marktforschungserfahrung und ist auf Innovationsforschung spezialisiert. Methodische Schwerpunktgebiete sind: (Innovations-) Segmentierungen, Simulierte Testmärkte (STM), Volumetric Sales Forecasting, Data Mining und Data Fusion. Liehr studierte europäische Betriebswirtschaftslehre an der Grande Ecole de Commerce Reims, der Università Cattolica di Milano und dem ESB Reutlingen.

✉ [thomas.liehr@tns-infratest.com](mailto:thomas.liehr@tns-infratest.com)

ten Crowd bleibt davon aber unbeeinflusst. Sämtliche Ideen werden nach Abstimmungs-ende in eine Rangfolge nach ihrer Präferenz gebracht. Üblicherweise werden etwa 10 bis 20 Top-Ideen in Abstimmung mit dem Kunden für die nächste Stufe selektiert.

### Überführung der Ideen in Konzepte

Besonders in der frühen Phase des Innovationsprozesses läuft man Gefahr, das Erfolgspotential einer Idee zu vernichten, wenn diese schlecht präsentiert ist. Daher werden die ausgewählten Ideen von einem erfahrenen qualitativen Marktforscher-Team in vergleichbare und testfähige Konzepte überführt. Hierfür empfiehlt sich die *klassische Konzeptstruktur* mit den folgenden Bestandteilen:

- ▶ Name der Idee/des Produkts
- ▶ Visual: (stilisierte) Abbildung des Produkts („Packshot“)
- ▶ Insight: Welches Konsumentenbedürfnis wird befriedigt?
- ▶ Benefit: Warum sollten die Konsumenten das Produkt kaufen (USP)?
- ▶ Reason to Believe: Wie funktioniert das Produkt?
- ▶ Tagline: Zusammenfassung in einem Satz  
Das Konzept soll einfach zu lesen, klar und verständlich sein. Es sollte nicht mehr Zeit in Anspruch nehmen als ein gut gemachter 30

Sekunden Werbespot. Dabei soll Konsumenten- statt Marketingsprache verwendet werden. Ein Konzept sollte insgesamt aus nicht mehr als zirka 80 Wörtern bestehen und keine Übertreibungen oder falsche Versprechungen beinhalten. Es ist außerdem darauf zu achten, dass die verschiedenen Konzepte bezüglich Aufbau und inhaltlicher Qualität auf einem vergleichbaren Niveau liegen. Im nächsten Schritt können die Konzepte dann einem Konzepttest unterzogen werden.

### Express Concept Screening

*Concept Screening* ist eine Phase von entscheidender Bedeutung im Innovationsprozess. In dieser frühen Phase kann sich kein Unternehmen darauf verlassen, nur ein oder zwei Top-Ideen aus der Priorisierung durch die Innovation Community weiterzuverfolgen. Andererseits können auch nicht beliebig viele Ideen in die Produktentwicklungs-Pipeline gegeben werden, da das Misserfolgsrisiko bei den meisten Ideen zu groß sein dürfte und die Prozesskosten zu hoch. Die richtigen Ideen und Konzepte im Innovationstrichter weiter zu verfolgen ist somit von immenser Bedeutung für einen sicheren Markterfolg. Gerade wenn es eine größere Anzahl von Ideen oder Konzepten gibt, gilt es schnell die Spreu vom Weizen zu trennen und nur mit den aussichts-

reichsten Kandidaten weiterzuarbeiten, diese zu verfeinern und zu optimieren. Das spart Zeit und Kosten und erhöht die Chancen auf Erfolg, da nur in die erfolgversprechendsten Konzepte Energie und Ressourcen gesteckt werden.

Aus diesem Grund sollte ein quantitativer Konzepttest durchgeführt werden, bei dem die repräsentative Zielgruppe (meist Kategorie-Käufer) die Marktreife und Marktattraktivität der Konzepte bewertet. Für valide Aussagen sollten pro Konzept 200 Bewertungen vorliegen, wobei bei einer größeren Anzahl von Konzepten aus Zeit- und Kostengründen sequenziell-monadische Tests empfohlen werden. Die *eValueate Express Methode* stellt ein Beispiel einer „schlüsselfertigen“ Lösung dar, um eine große Anzahl von Konzepten sehr schnell und valide online zu testen. Durch einen automatisierten und standardisierten End-to-End Prozess werden Aufwand, Kosten und Zeit für das Concept Screening reduziert. Dabei wird weniger Wert auf umfassende Diagnostik gelegt. Stattdessen geht es darum schnell zu testen, welche Ideen erfolgreich sind und welche nicht.

Durch den Konzepttest können Gewinner und Verlierer zuverlässig ermittelt und ein umfassendes Benchmarking der getesteten Konzepte durchgeführt werden. Eine individuelle Modellierung sorgt für höchste Genauigkeit bei

▶ **Kurzfassung** Dieser Artikel zeigt einen schlanken, effizienten und in der Praxis vielfach bewährten Produktinnovationsprozess, der die Entstehung neuer Produkte von der Idee bis zur Marktreife begleitet. Er bedient sich verschiedener Tools, wobei qualitative und quantitative Instrumente Hand in Hand greifen. Die Vorgehensweise ist für schnelldrehende Konsumgüter (FMCG) optimiert. Geringfügig modifiziert lassen sich die Verfahren jedoch auch in anderen Bereichen (zum Beispiel Finanzen, Technologie) anwenden.

▶ **Abstract** This article presents a lean, efficient and proven product innovation process that accompanies the development of new products from ideation to launch readiness. It uses various tools within the innovation journey, with qualitative and quantitative methods working hand in hand. The process is optimized for FMCG. Slightly modified it can be also applied in other industries (eg finance, technology).

## Smart Research for fresh Product Designs.

Von der Kreation uniquer visueller Positionierungen bis zur Identifikation von gewinnoptimalem Design und Ausstattung.

Mehr zur Forschung für Produktdesigns unter [www.markt-consult.com](http://www.markt-consult.com):

Design-Lab | Design-Screener | Design-Booster | Product-Performance-Check

Range-Optimizer | Shopper-Experience-Check | Home-Placement-Check | Loyalty-Check

**markt-consult**

[markt-consult.com](http://markt-consult.com)

der Prognose des Potenzials und des inkrementellen Wachstums. Letzteres ist besonders wichtig, um solche Ideen zu erkennen, die zwar isoliert betrachtet ein hohes Potenzial aufweisen, dieses aber zu Lasten des existierenden Produktportfolios realisieren (Stichwort Kannibalisierung, siehe Abbildung 1). Durch eine *Early Adopter-Analyse* werden auch bahnbrechende, radikale Innovationen, die bei einer reinen Durchschnittsbetrachtung möglicherweise aussortiert würden, trotz der Schnelligkeit und Standardisierung zuverlässig erkannt und geschützt.

Innerhalb weniger Tage liefert das Concept Screening Ergebnisse und beantwortet bereits in dieser frühen Phase eine der Kernfragen im Innovationsprozess: „Welche neue Produktidee treibt das Wachstum des Unternehmens voran?“ Im Kontext der Early Innovation leistet das Express Concept Screening daher einen wichtigen Beitrag, um die Effizienz im Gesamtprozess zu erhöhen. So können direkt im Anschluss an die Ideengenerierung schnell die besten unter den vielen Konzepten identifiziert werden. Die zwei bis drei vielversprechendsten Konzepte können im nächsten Schritt einem qualitativen Deep Dive unterworfen werden, der dann tiefgehende Insights für die weitere Optimierung der Konzepte liefert.

**Konzeptoptimierung**

Die Evaluation und Optimierung von Konzepten ist ein interaktiver Prozess, in den von Anfang an sowohl Verbraucher als auch das Kundenteam involviert sein sollten. Eine Mischung aus kreativen Konsumenten, Early Adopters und Mainstream Konsumenten stellt sicher, dass das gesamte Spektrum von Verbrauchern vertreten ist und unterschiedliche Bedürfnisse und Gesichtspunkte abgedeckt werden.

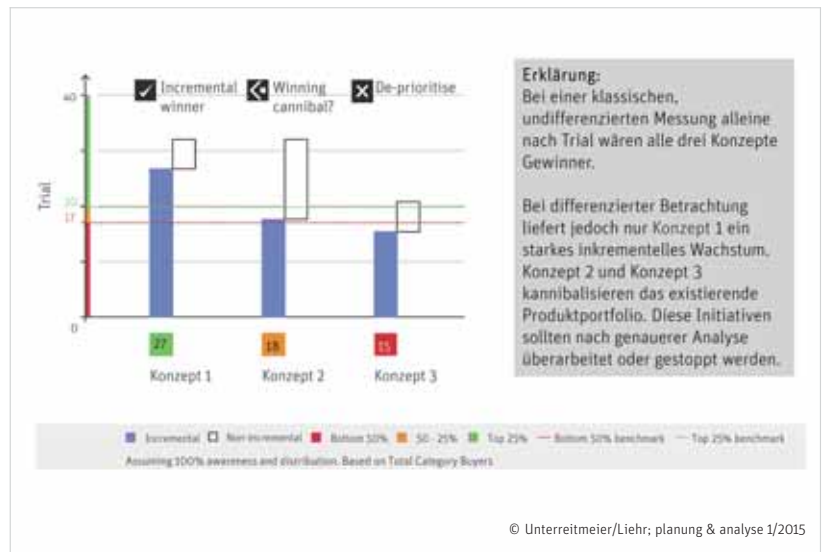
Die Konzeptoptimierung basiert auf dem Prinzip des *Sequential Recycling*. Dies ist ein Wechselspiel aus Evaluation und Optimierung und kann innerhalb eines Tages durchgeführt werden: Ein erstes Team bestehend aus Early Adopters und Mainstream Konsumenten bewertet die Konzepte hinsichtlich verschiedener Kriterien. Im Anschluss überarbeiten und verbessern kreative Konsumenten und das Kundenteam die Konzepte gemeinsam, bevor sie von einem zweiten, neuen Kundenteam wiederum diskutiert und bewertet werden. Durch diese interaktive und iterative Methode können die verbleibenden Konzepte innerhalb kürzester Zeit optimiert werden, wobei sie bereits den Filter des Konsumentenfeedbacks durchlaufen haben. Das Kundenteam ist während des gesamten Prozesses in-

volviert und kann dadurch sofort Entscheidungen treffen. Am Ende des Tages hat der Kunde optimierte Konzepte in den Händen, mit denen sofort weiter gearbeitet werden kann.

**Produkttest**

In der nächsten Phase müssen die Produkte auf Basis der Konzeptvorgaben nun physisch entwickelt werden. Dieser Prozess ist in der Regel deutlich zeitaufwändiger und meist auch kostenintensiver als die vorangegangenen Schritte. Daher ist es von absolut kritischer Bedeutung, vor diesem entscheidenden Prozessschritt die richtigen und erfolgversprechendsten Konzepte sorgfältig und systematisch ausgewählt und optimiert zu haben. Da die Produktentwicklung sehr stark vom konkreten Produkt abhängt und kaum verallgemeinert werden kann, soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden.

Nachdem das „fertige“ Produkt bzw. ein Prototyp vorliegt, sollte ein *Konzept-Produkttest* vorgenommen werden, insbesondere um eine stimmige Passung zwischen Konzeptversprechen (als Grundlage zum Beispiel für die werbliche Ausgestaltung) und Produkterfahrung zu gewährleisten. Ein sehr gutes Produkt kann durch ein schlechtes Konzept unterlaufen werden, indem es nur unzureichend Aufmerksamkeit und Erstkaufinteresse erzeugt. Genauso kann ein großartiges Konzept sehr hohe Erwartungen schüren, die ein durchschnittliches Produkt nicht erfüllen kann. Es führt allenfalls zu Erstkäufen (Trial), liefert jedoch keine hohen Wiederkaufsraten und somit keinen nachhaltigen Absatzerfolg.



**Abbildung 1:** Um die Ergebnisse übersichtlich darzustellen, bietet sich ein intuitiv verständliches „Ampelsystem“ an. So lässt sich das inkrementelle Potenzial der einzelnen Konzepte sehr einfach und schnell erkennen.

Durch einen Konzept-Produkttest kann somit überprüft werden, wie gut ein reales Produkt mit den antizipierten Erwartungen übereinstimmt. Ein „Health Check“ misst die Synergie zwischen der Produkt-Performance und den Erwartungen, die durch das Konzept geweckt wurden. Perfekte Synergie bedeutet, dass jeder Befragte die gleiche Reaktion vor und nach dem Produkttest aufweist. Das Produkt hält, was die Erwartungen versprechen. In Wirklichkeit ist dies natürlich nie der Fall – aber je besser der Fit, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein Produkt auch langfristig erfolgreich ist. Um Synergien präzise messen zu können, sollte die Analyse auf Basis individueller Modellierung erfolgen, da traditionelle Ansätze mit aggregierten Daten die Synergien nur unzureichend berechnen können (siehe Abbildung 2). Der Konzept-Produkttest liefert einen Indikator in Bezug auf den zu erwartenden Erfolg eines neuen Produkts. Er identifiziert das Gewinner-Produkt für den Fall, dass mehrere Prototypen entwickelt wurden. Durch belastbare Diagnosen gibt der Test auch klare Handlungsanweisungen zur Produktoptimierung. Dadurch werden Möglichkeiten zur Verbesserung der Produkte identifiziert, die die Kundenzufriedenheit erhöhen und ein nachhaltiges, langfristiges Wachstum sicherstellen können.

**Absatzprognosen**

Für die letzte Phase unmittelbar vor der Markteinführung liefern Testmarktsimulationen valide Absatzprognosen für Neuprodukte, ohne die möglichen Nachteile von realen Testmärk-

Key Performance Indicator	Result	Performance Detail																											
Launch Health Check	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Trial</th> <th>Repeat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definitely buy (%)</td> <td>41</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Value for Money (Top 2 b.)</td> <td>65</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Uniqueness (Top 2 boxes)</td> <td>41</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Clarity (Top 3 boxes)</td> <td>74</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relevance (Top 2 boxes)</td> <td>23</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Excitement (Top 2 boxes)</td> <td>54</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Liking (Top 2 boxes)</td> <td>31</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Credibility (Top box)</td> <td>27</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>		Trial	Repeat	Definitely buy (%)	41	23	Value for Money (Top 2 b.)	65	63	Uniqueness (Top 2 boxes)	41	42	Clarity (Top 3 boxes)	74		Relevance (Top 2 boxes)	23	16	Excitement (Top 2 boxes)	54	48	Liking (Top 2 boxes)	31	27	Credibility (Top box)	27	23
	Trial	Repeat																											
Definitely buy (%)	41	23																											
Value for Money (Top 2 b.)	65	63																											
Uniqueness (Top 2 boxes)	41	42																											
Clarity (Top 3 boxes)	74																												
Relevance (Top 2 boxes)	23	16																											
Excitement (Top 2 boxes)	54	48																											
Liking (Top 2 boxes)	31	27																											
Credibility (Top box)	27	23																											
Synergy Index	82																												
Trial Index	33																												
Repeat Index	29																												
Recommended Next Step	GO! If volumes/financials OK versus action standard, progress to launch																												

© Unterreitmeier/Liehr; planung & analyse 1/2015

**Abbildung 2:** Performance Dashboard bei einem Konzept-Produkttest

ten aufzuweisen (insbesondere mangelnde Geheimhaltung, hohe Kosten und lange Prozesslaufzeiten). Moderne, flexible Testmarktsimulationen sind – wiederum durch individuelle Modellierung – in der Lage, verschiedene Zielgruppen zu analysieren und Einflussfaktoren wie Word-of-Mouth, Durchsetzungsvermögen am Point of Sale (POS), Beeinflussung durch On- und Offline Medien oder spezifische Promotions zielgruppengenau zu modellieren.

Ein im Sinne einer Absatzprognose erfolgreiches Produkt, das sowohl eine hohe Erstkaufquote wie auch eine hohe Wiederkaufquote erzeugt, kann zwar isoliert betrachtet erfolgreich sein. Letztendlich kommt es aber nicht auf den Erfolg eines einzelnen Produkts oder

einer isolierten Marke an, sondern auf den Erfolg des gesamten Produktportfolios eines Unternehmens. Denn wenn der Erfolg auf Kosten der eigenen, bereits am Markt befindlichen Produkte geht, dann erscheint die Neueinführung in einem ganz anderen Licht. Eine mögliche Wertvernichtung durch Kannibalisierungseffekte muss daher zwingend berücksichtigt werden. Neue Produkte müssen profitables Wachstum basierend auf inkrementellem Volumen liefern.

#### Inkrementelles Wachstum

Die Prognose des inkrementellen Wachstums gelingt naturgemäß umso genauer, je näher die Markteinführung rückt. Dennoch empfiehlt es sich, gerade auch in einer möglichst

frühen Entwicklungsphase (Konzepttest) die Kannibalisierungsfähigkeit zu analysieren, um wirkliche, inkrementelle Wachstumschancen bereits bei der Priorisierung der Konzepte zu berücksichtigen. Hier können auch schmerzhafteste Entscheidungen über Projektstopps noch leichter getroffen und durchgesetzt werden: Je weiter der Innovationsprozess über einen Konzept-Produkttest bis hin zu einer Testmarktsimulation bereits vorangeschritten ist, desto schwieriger wird es, kannibalistische Entwicklungen zu stoppen, da meist bereits sehr hohe Kosten in das jeweilige Projekt investiert wurden.

Auf dem Weg ins Regal werden von der Kreation neuer Ideen bis hin zur Marktreife verschiedene Stadien durchlaufen. In diesem Artikel wurden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige quantitative und qualitative Ansätze beschrieben, die die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einer Neuprodukteinführung nachweislich erhöhen. Durch einen nahtlosen Übergang in die jeweiligen Innovationsphasen und das Ineinandergreifen der verschiedenen Methoden können Neuprodukte nicht nur schneller auf den Markt gebracht werden. Der vorgestellte Prozess stellt auch sicher, dass die richtigen Ideen weiterverfolgt werden, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Innovation erhöht. Erfolgreiche Produktinnovationen müssen somit kein Zufallsprodukt sein, sondern können auf Basis eines konsistenten und systematischen Prozesses mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit realisiert werden. ◀



## Smart Research for fresh Pack Designs.

Von der experimentellen Entwicklung innovativer Packungsideen bis zum final proof im Wettbewerbsumfeld.

Mehr zur Forschung für Packungsdesigns unter [www.markt-consult.com](http://www.markt-consult.com):

Pack-Lab | Pack-Screener | Pack-Booster | Pack-Performance-Check

Pack-Range-Optimizer | Shopper-Experience-Check | Home-Placement-Check

**markt-consult**

[markt-consult.com](http://markt-consult.com)



## Der Artikel hat Ihnen gefallen und Sie wollen mehr lesen?

planung & analyse ist eine der führenden Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing und veröffentlicht **sechs Mal im Jahr** praxisorientierte, aktuelle und fundierte Fachbeiträge zu Projekten, Konzepten und Methoden der Markt- und Marketingforschung. Ergänzt wird das Spektrum durch zwei Sonderhefte.

### Einzelartikel bei planung & analyse

Bestellen Sie diesen und weitere Artikel in druckfähiger Version für nur **EUR 11,50/Artikel**

### Abonnement von planung & analyse

Sie haben die Wahl:

- Testen Sie planung & analyse print inkl. digital im **Probeabonnement** (Inland):  
3 Hefte für **EUR 95,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse print inkl. digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 219,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse nur digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 75,00** (inkl. Versand und MwSt.)

Alle weiteren Informationen zu Bezugsbedingungen im In- und Ausland, Inhalte & Abstracts der bereits erschienenen Ausgaben sowie Themen und Termine 2015 finden Sie unter [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de).

Fragen oder Anregungen? Ihr direkter Kontakt zu planung & analyse:

+49 (0)69 7595 2014; [info@planung-analyse.de](mailto:info@planung-analyse.de)

**planung  
&analyse**