



# Echte Neuheiten

Tool erleichtert Innovationsprozess

Die Entwicklung erfolgreicher Produkte gehört zu den großen Herausforderungen von Unternehmen. Wie man die richtigen Innovationen erkennt, zur Marktreife bringt und dabei Kannibalisierungen vermeidet, zeigt **Thomas Liehr**.

**D**er Nobelpreisgewinner Linus Pauling erklärte einst: Der beste Weg, um auf eine gute Idee zu kommen, besteht darin, viele Ideen zu haben. Das ist sicher ein guter Ausgangspunkt, aber der nächste nicht minder wichtige Schritt ist es, die besten Ideen darunter auch sicher und frühzeitig zu erkennen. So haben die meisten Unternehmen eine Menge Ideen, aber nur sehr wenige schaffen es, die richtigen davon zu erfolgreichen Produkten weiterzuentwickeln.

Ein effizienter Innovationsprozess erfordert das treffsichere Erkennen der potenziellen Gewinnerideen – und zwar im frühen Stadium des Konzepttests, bevor der teure und ressourcenverschlingende Prozess der physischen Produktentwicklung beginnt. Wenn in die Produktentwicklung bereits signifikant Zeit und Geld investiert wurden, wird es zunehmend schwerer, die Reißleine zu ziehen. Um echtes Wachstum für das Unternehmen zu generieren, ist daher ein „vollwertiger“ Konzepttest unerlässlich.

## Echte Neuheiten sind selten

Gehen Sie in einen Supermarkt und Sie werden leicht erkennen, welche Art von Innovation auf herkömmlichen Konzepttests basiert. Der größte Teil der Neueinführungen sind Produkt-

linien-Erweiterungen („Line Extensions“) bekannter Marken und somit wenig innovativ: neue Geschmacksrichtungen, einfachere Verpackungsarten, Anreicherung von zusätzlichen Vitaminen und Ähnliches. Möchten Sie echte Neuheiten entdecken, müssen Sie vermutlich lange in den Regalen suchen.

Warum liefern herkömmliche Innovationsprozesse so wenig echte Produktneuheiten? Die einfache Antwort darauf lautet: Viele der innovativsten Ideen werden nicht weiter verfolgt, weil herkömmliche Konzepttests deren volles Potenzial nicht erkennen und stattdessen Produktideen bevorzugen, die von aktuellen Kunden der Marke mit hoher Wahrscheinlichkeit gekauft werden.

## TNS Concept eValueate deckt inkrementellen Anteil des Absatzpotenzials und Gefahr der Kannibalisierung auf

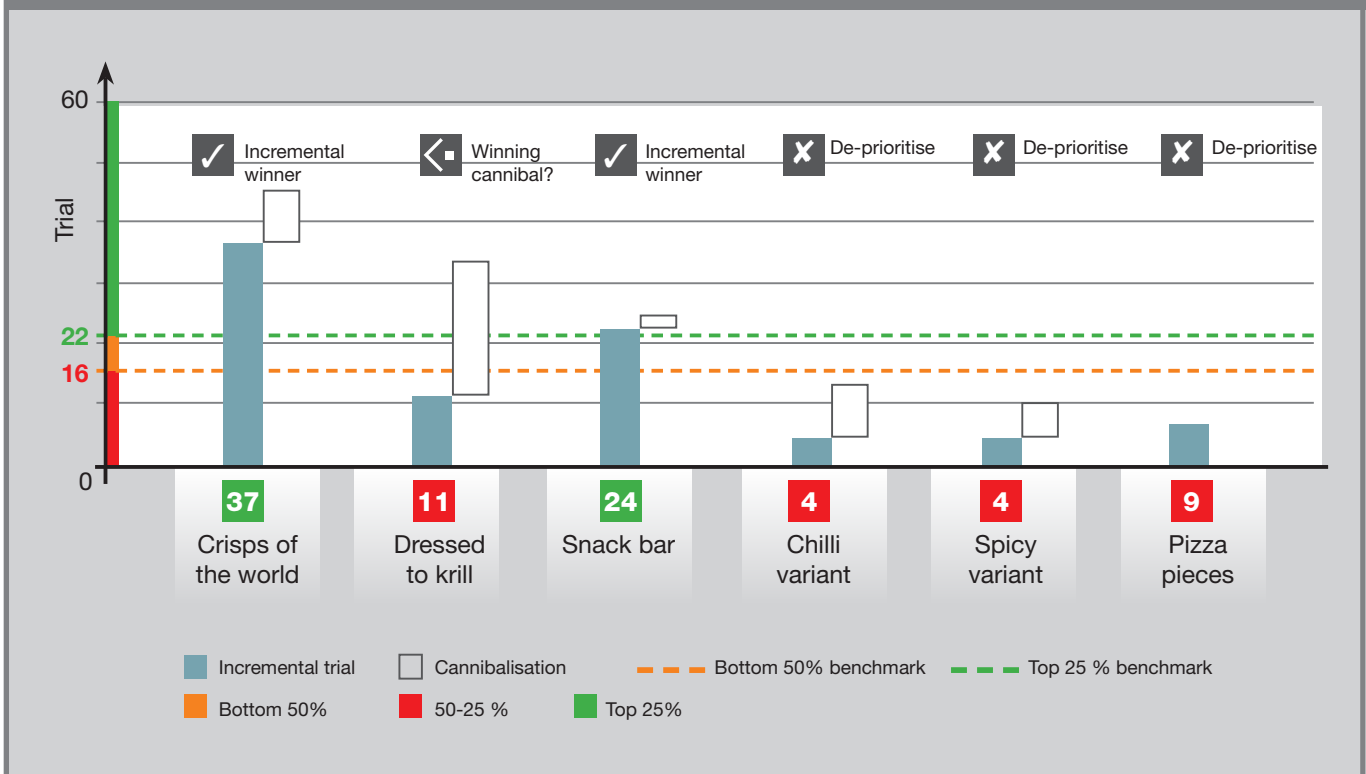


Abb. 1 Quelle: TNS Infratest

## Gefahr durch Kannibalisierung

Entscheider sollten ein gesteigertes Interesse daran haben zu erfahren, ob eine Neueinführung den Umsatz des Gesamtportfolios steigern kann. Ein traditionelles Screening beurteilt Konzepte jedoch auf Basis ihres Absatzpotenzials und betrachtet dieses isoliert – also unabhängig davon, woher dieser Absatz kommt. Um das wahre Potenzial guter Ideen zu beurteilen, ist es jedoch notwendig, das „inkrementelle“ Absatzpotenzial zu analysieren. Das bedeutet, dass Kannibalisierungseffekte auf das Gesamtportfolio mit in die Analyse einbezogen werden müssen.

Herkömmliche Konzepttests evaluieren Ideen in der Zielgruppe anhand eines Systems von Kennzahlen (insbesondere „Kaufabsicht“), um festzustellen, ob sie sich für die Weiterentwicklung qualifizieren. Diese Testlogik ist jedoch in vielen Fällen nicht ausreichend, da sie nicht in der Lage ist, das volle Wachstumspotenzial einer Idee zu erfassen. Betrachten wir den typischen Prozess eines Konzepttests, verstehen wir warum: Verbraucher reagieren normalerweise positiver auf vertraute Marken, mit Werten, die sie kennen – zum Beispiel KitKat mit Orangengeschmack oder ein neues Verpackungsformat für ein beliebtes Waschmittel. Es ist allerdings wahrscheinlich, dass Menschen, die von solchen Produkten angezogen werden, bereits Käufer der Dachmarke sind. Daher besteht für diese Produkte die große Gefahr der Kannibalisierung existierenden Geschäftes, die das inkrementelle Wachstumspotenzial naturgemäß mindert.

## Produktabsätze schaden Dachmarke

Eine solche Markteinführung, in der die Absätze auf Kosten der Dachmarke gehen, ist für Unternehmen in der Regel weniger inter-

essant – insbesondere da die Marge neuer Produkte häufig geringer ist als die von existierenden Produkten (aufgrund von Marketing-support oder Entwicklungsaufwand). Die Anzahl der wahrscheinlichen Käufer eines neuen Produkts (isoliert betrachtet) sagt somit nur teilweise aus, mit welchem tatsächlichen Wert sich die Einführung auf das Gesamtwachstum auswirken wird. Analysen auf Grundlage der TNS-Innovationsdatenbank über eine breite Palette von Konsumgüterkategorien hinweg zeigen, dass rund 40 Prozent aller Konzepttest-Entscheidungen anders ausfallen würden, wenn Unternehmen die inkrementelle Wachstumschance eines Neuproduktes berücksichtigen würden, anstatt nur auf die isolierte Beliebtheit des Konzepts zu schauen.

## Differenzierter Blick notwendig

Kodak könnte ein Unternehmen unter vielen gewesen sein, das von einer solchen differenzierteren Betrachtungsweise bei Konzepttests profitiert hätte. Der Funtime-Film von Kodak wurde innerhalb weniger Monate wieder vom Markt genommen, nachdem er sich als sehr beliebt bei den Bestandskunden herausgestellt hatte. Das Hauptproblem dabei war, dass der Film als eine günstige Alternative zu den vorhandenen Kodak-Produkten den Ertrag pro verkaufter Einheit minderte: Der denkbar schlimmste Fall von Kannibalisierung!

Ein differenzierter Blick auf inkrementelles Wachstumspotenzial ist absolut unerlässlich, wenn Innovation das von Unternehmen erwartete Wachstum liefern soll. Hierbei geht es nicht nur darum, kannibalistische Ideen zu eliminieren, sondern dem Auftraggeber ein vollständiges, informatives Bild als Basis für seine Entscheidungen zu liefern: Kannibalisierung ist nicht immer schlecht zu bewerten. In manchen Fällen spielen kannibalistische Neuprodukte womöglich eine schützende Rolle für den Nettogewinn eines Unternehmens,

wenn etwa der Absatz der Dachmarke zurückgeht oder ein Schachzug der Konkurrenz antizipiert wird. Gerade in solch einer heiklen Phase wird das detaillierte Verständnis über die inkrementelle Dynamik eines Neuproduktes umso wichtiger.

### Herkömmliche Modelle ersetzen

Um diese inkrementelle Betrachtung auch analytisch fundiert anstellen zu können, müssen herkömmliche Makro-Modellierungen (die nur auf Durchschnittsbetrachtungen der Untersuchungsstichprobe beruhen) durch echte Mikro-Modelle ersetzt werden, die Ergebnisse auf Ebene des einzelnen Befragten modellieren. Denn nur so ist nachvollziehbar, ob das Umsatzpotenzial der Produktidee zum Beispiel von Bestandskunden der Marke oder von neuen Käufergruppen generiert wird. Dadurch verdoppeln individual-basierte „echte“ Mikro-Modelle nachweislich die Prognosegenauigkeit von Schätzungen der Kannibalisierung. (Abb. 1)

Ein einfaches Szenario demonstriert die sehr unterschiedlichen Ergebnisse, die aggregierte und individualbasierte Modellierungen liefern können. Eine Befragte gibt an, sie würde einmal pro Woche das Neuprodukt kaufen – diese Einkäufe kannibalisieren jedoch komplett den Umsatz der bestehenden Produkte dieser Marke. Ein anderer Befragter antwortet, er kaufe jährlich einmal das Neuprodukt – dieser Kauf ersetze jedoch eine konkurrierende Marke. Ein aggregiertes Modell behandelt beide gleich und kommt auf 50 Prozent Kannibalisierung. Das individualbasierte Modell bezieht die Kaufhäufigkeit mit ein und liefert die echte Kannibalisierungsrate von 98 Prozent.

### Innovative Ideen erkennen

Der individuelle Ansatz ermöglicht es, das Potenzial der Idee bei eher zukunftsorientierten Konsumenten gesondert zu betrachten, um hoch innovative Ideen – die möglicherweise ihrer Zeit voraus sind – zu erkennen und zu schützen. Auf diese Weise kann sich die Marktforschung von ihrem Image des Totengräbers innovativer Ideen glaubhaft lösen. Denken Sie daran, wie viele potenzielle iPads, Red Bulls und Smoothies aufgrund einer stumpfen Screening-Logik möglicherweise untergehen, bevor sie eine echte Möglichkeit zur Entfaltung erhalten.

Wenn Unternehmen es ernst damit meinen, Innovation zu ihrem Wachstumsmotor zu machen, ist ein vollwertiger Konzepttest als Basis dafür fundamental wichtig – einer, der Ideen mit echtem inkrementellen Wachstumspotenzial zuverlässig erkennt. ■



Mehr Fachartikel zum Thema  
„Innovationsentwicklung“ unter:

[www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)



#### Dr. Thomas Liehr

ist Senior Device Director Innovation & Product Development bei TNS Infratest.

[www.tns-infratest.com](http://www.tns-infratest.com)