

Erfolgreiche Konzepte identifizieren – von Helden, Visionären und Magiern

MARKTFORSCHUNG | In Zeiten eines abnehmenden Bierkonsums in Deutschland sind Innovationen eine der wenigen Möglichkeiten, Absatz und Umsatz entgegen dem Trend zu steigern. Dabei beschränken sich innovative Produktideen nicht nur auf Biere im engeren Sinne. Dank Biermischgetränken und Fassbrausen gelang es Bierbauern, neue Konsumentengruppen und Verwendungsgelegenheiten zu erschließen und die Umsatzeinbußen bei klassischen Bierprodukten auszugleichen. Andererseits sah sich die Brauereibranche aber auch immer wieder Versuchen von Herstellern aus anderen Produktkategorien ausgesetzt, in den Biermarkt einzudringen. Einer der erfolgreichen Versuche waren Alkopops sowie Mischgetränke aus Spirituosen und Säften, Limonaden oder anderen gesüßten Getränken.

BIERMISCHGETRÄNKE, Alkopops und zu einem geringeren Grad auch Fassbrausen sind Beispiele für Innovationen, die nicht nur das bestehende Angebot in einem Markt ergänzten, sondern zugleich auch die Spielregeln in einem Markt veränderten. Eine solche tiefgehende Veränderung eines Marktes lässt sich auf mehreren Wegen er-

reichen: Ein Weg besteht darin, eine neue Verwendung für ein bestehendes Produkt zu finden. Spirituosenherstellern gelang es mit Alkopops, für sie neue Konsumanlässe und damit Konsumentengruppen zu bedienen. Den umgekehrten Weg gingen Bierbrauer mit ihren Biermischgetränken: Die Verwendung von Bier als Bestandteil von Mischgetränken gab es bereits, und die Innovation bestand darin, das Produkt fertig gemischt zu verkaufen und nicht nur die einzelnen Zutaten. Ein dritter Weg besteht darin, nicht nur die Regeln auf bestehenden Märkten zu verändern, sondern einen neuen Markt zu eröffnen. Energydrinks mögen ein Beispiel hierfür sein.

Die Übergänge zwischen diesen drei Varianten einer bahnbrechenden Innovation sind fließend. Ihnen gemeinsam ist, dass ihre Entwicklung und Etablierung neben Kreativität und Ausdauer auch Glück erfordern und sie deswegen alles andere als der Normalfall sind. Google benennt als einen der acht Pfeiler von Innovation den konstruktiven

Umgang mit Misserfolgen: Die Liste von gescheiterten Innovationen von Google ist lang und umfasst unter anderem „Google Wave“, eine Kommunikationsplattform, die E-Mail-, Chat- und Filesharingfunktionen kombinierte. Auch waren bei weitem nicht alle Google-Innovationen bahnbrechend: „Google Video“ war als Alternative zu bestehenden Videostreamingangebietern entwickelt worden, aber nicht sonderlich erfolgreich. Mit anderen Worten, selbst bei Google sind bahnbrechende Innovationen keine Selbstläufer, und auch der Erfolg von Innovationen, die sich an bereits existierenden Angeboten orientieren, ist nicht garantiert.

■ Strukturiertes Innovationsprozess

Unternehmen wie Google und Apple haben in den letzten Jahren Produkte und Angebote entwickelt, die das Leben vieler Menschen grundlegend veränderten. Wird heutzutage von Innovation gesprochen, denkt man unwillkürlich an Entwicklungen wie Internetsuchmaschinen oder Smartphones – Dinge, die aus dem Leben vieler Menschen nicht mehr wegzudenken sind. Diese Dominanz eines sehr hohen Innovationsniveaus findet sich häufig auch in den Eigendarstellungen von Unternehmen wieder, die Innovationsprozesse begleiten: Im Mittelpunkt steht der große Wurf, die Sensation, das noch niemals Dagewesene. Der Anspruch, etwas Vorhandenes anders oder besser zu machen, würde sich dagegen bescheiden ausnehmen. Dabei werden in den meisten Unternehmen gerade solche Innovationen der Normalfall sein, wie der deutsche Biermarkt mit einer Vielzahl von Bierspezialitäten und Geschmacksvarianten bei Biermischgetränken demonstriert. Auch bietet sich für ihre Entwicklung und Umsetzung viel eher ein gesteuerter, strukturierter Innovationsprozess an.

Bahnbrechende Innovationen muten häufig wie Geniestreiche von Einzelnen an,



Autor: Frank Drewes, Director Marketing Science, Harris Interactive AG, Hamburg

deren Erfolgsaussichten von Marktkennern zuvor nicht selten als gering eingeschätzt worden waren. So war Apple-Gründer Steve Jobs der Ansicht, dass Konsumenten ihre Wünsche und Bedürfnisse nur schwer einschätzen können, und gab an, deshalb auf Marktforschung verzichten zu können. Aber bei weitem nicht alle Innovationen sprengen den Erfahrungshorizont von Konsumenten. Der Konsum von Quitten ist eher selten. Daher wurde die entsprechende Geschmacksvariante von Bionade trotz einer zögerlichen Haltung von Konsumenten in Marktforschungsstudien eingeführt (und anschließend damit geworben). Wie eine Beimischung von Bananensaft gefallen würde, hätten Konsumenten von Weizenbier vermutlich auch vor Produkteinführung einschätzen können.

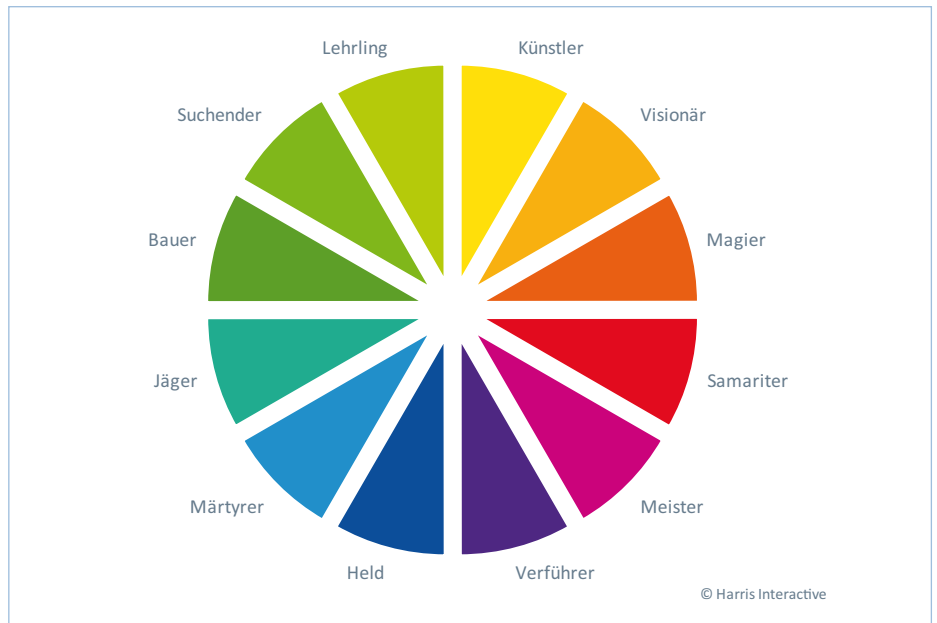
Das Marktforschungsinstitut Harris Interactive AG hat in den letzten Jahren insgesamt mehrere tausend Marktforschungsstudien durchgeführt, in denen Konzepte aus ganz unterschiedlichen Produktkategorien getestet wurden. Neben konzeptspezifischen Fragen wurden für jedes Konzept die folgenden fünf zentralen Erfolgsmaße erhoben:

- die Glaubwürdigkeit der Konzeptbeschreibung;
- die Andersartigkeit des Konzepts im Vergleich zu anderen Produkten in der Kategorie;
- die persönliche Relevanz der beschriebenen Konzeptvorteile;
- das generelle Gefallen;
- und nicht zuletzt die Kaufbereitschaft.

■ Konzeptarchetypen

Eine Reanalyse der Konzeptbewertungen dieser Angaben ergab zwölf Muster der Konzeptbewertungen auf den fünf Schlüsselgrößen, die sich archetypisch beschreiben lassen. Nach C.G. Jung sind „Archetypen“ tief im kollektiven Unterbewussten verankerte Urbilder, die sich kulturübergreifend in Träumen, aber auch Märchen und Mythen widerspiegeln. Kaum ein Märchen oder Mythos kommt beispielsweise ohne die Figur des Helden aus, der erfolgreich Herausforderungen besteht – und „heldenhafte“ Konzepte tun genau dies, sie sind zugleich glaubwürdig, einzigartig und persönlich relevant. Trotz der starken Dominanz solcher „heldenhafter“, bahnbrechender Konzepte in der Wahrnehmung von Innovationen fällt jedoch nur etwa jedes zwanzigste Konzept in diese Gruppe.

Ungefähr doppelt so viele Konzepte erfüllen nur zwei der drei benannten Kriterien:



Die zwölf Konzeptarchetypen

„Visionäre Konzepte“ sind glaubwürdig und einzigartig, aber nicht persönlich wichtig. „Magische Konzepte“ sind einzigartig und persönlich relevant, aber nicht besonders glaubwürdig. „Meisterliche Konzepte“ sind glaubwürdig und begehrenswert, aber nicht einzigartig. Sind dies dann aber von vornherein gescheiterte Konzepte? Nach unserer Erfahrung lassen sich für alle Konzepte, die in eine dieser drei Gruppen fallen, Maßnahmen ableiten, die ihre Weiterverfolgung lohnenswert erscheinen lassen. Dies kann durch eine bessere Erläuterung der Konzeptidee (Erhöhung der Glaubwürdigkeit) erreicht werden, durch eine klarere Abgrenzung von anderen Produkten (Erhöhung der Einzigartigkeit) oder durch die Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe (Erhöhung der Begehrlichkeit).

Alles in allem fällt jedes fünfte Konzept in eine dieser erfolgsversprechenden Gruppen. Zählt man „künstlerische“ Konzepte hinzu, die einzigartig sind, aber weder besonders glaubwürdig noch begehrenswert, weisen insgesamt ein Viertel der Konzepte gute Ansatzpunkte auf, um aus ihnen einen Erfolg zu machen. Einen Sonderfall stellen „Samariter-Konzepte“ dar, die weder besonders glaubwürdig noch einzigartig oder begehrenswert sind, aber gemocht werden und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen. Ihre kurzfristigen Erfolgsaussichten sind durchaus gut, sie bieten jedoch keinen unmittelbaren Ansatzpunkt dafür, sie gegenüber Preismaßnahmen des Wettbewerbs zu immunisieren.

Ein weiteres Viertel der Konzepte weisen wie „Bauern“ in einem Schachspiel keine be-

sonderen Stärken, aber auch keine besonderen Schwächen auf. Die verbleibende Hälfte der Konzepte verteilt sich über fünf Archetypen mit teilweise ausgeprägten Schwächen. So fallen in die Gruppe der „Jäger“ Nachahmerkonzepte, die ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen, aber alles andere als einzigartig sind. „Verführerische Konzepte“ haben ausgeprägte Schwächen in persönlicher Wichtigkeit, Gefallen und Preis-Leistungs-Verhältnis, allerdings überraschenderweise eine zumindest durchschnittliche Kaufwahrscheinlichkeit. „Märtyrerkonzepte“ wiederum werden gemocht und weisen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auf, werden aber dennoch nicht gekauft. „Suchende“ und „lernende“ Konzepte schließlich haben ausgeprägte Schwächen. Ansatzpunkte für eine Verbesserung sind am ehesten in den beschriebenen Produktvorteilen zu finden, die leicht überdurchschnittlich bewertet werden. Die Marktforschung stellt für die Optimierung von Konzepten eine Vielzahl von Instrumenten bereit, um die vielversprechendsten Ansatzpunkte zu identifizieren. Neben detaillierten Konzeptbewertungen kann die Passung zur Produktkategorie, aber auch zur Marke untersucht werden. Außerdem können mögliche Kommunikationsstrategien erforscht und Austauschbeziehungen mit existierenden Produkten ermittelt werden.

Konsumenten die generelle Befähigung abzusprechen, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und zu artikulieren, ginge zu weit. Allerdings benötigen Konsumenten für die realistische Einschätzung eines Konzepts alle wesentlichen In-

Die fünf zentralen Erfolgsmaße



formationen, und hierin unterscheiden sie sich nicht von Experten in einer Branche. Vor dem Apple iPhone waren Eingaben über einen berührungsempfindlichen Bildschirm beispielsweise nicht besonders komfortabel. In der Regel mussten Touchscreens mit einem Stift bedient werden,

die Berührungen wurden nicht besonders präzise registriert und die Oberfläche war äußerst kratzempfindlich. Ohne Wissen um die überlegenen Eigenschaften des von Apple verbauten Touchscreens hätte man den Erfolg des iPhone nicht vorhersagen können. Ebenso verhält es sich in der Ge-

tränkeindustrie. Verpackung, Produktname und -beschreibung mögen ausreichen, um die Wahrscheinlichkeit eines Erstkaufs einzuschätzen, über den Wiederkauf und damit letzten Endes den langfristigen Erfolg entscheidet jedoch (auch) der Geschmack. Eine Nennung von Zutaten wie Quitte reicht zur Einschätzung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit sicherlich nicht aus.

Fazit

Die Entwicklung und die Etablierung von bahnbrechenden Innovationen ist nicht oder zumindest nur schwer planbar. Es bleibt jedoch viel Raum dafür, Bestehendes anders oder besser zu machen. Solche Innovationen profitieren durchaus von einem gesteuerten, strukturierten Vorgehen. Zwar wird man auch dann noch nicht in jedem Fall ein „heldenhaftes Konzept“ entwickeln können, aber in vielen Fällen ein Konzept, das zufriedenstellend funktioniert. Entscheidend für die Optimierung von Konzepten ist es, den Konzeptarchetyp zu erkennen – und sich zuvor von der Vorstellung gelöst zu haben, alles andere als eine bahnbrechende Innovation sei von vornherein ein Fehlschlag. ■