

To innovate, or not to innovate, that is the question

Sieben Fragen, auf die jeder Produktentwickler
eine Antwort haben sollte



TNS Infratest

Share this [f](#) [t](#) [XING](#) [in](#) [p](#)

Auf die Plätze, fertig ... Innovation!



Die typische Herangehensweise von Managern an das Thema Innovationen ist häufig eher von Hoffnung geprägt als auf soliden Erkenntnissen basiert. Unzählige Neuprodukte werden jedes Jahr auf den deutschen Markt gebracht, aber nur ein Bruchteil davon ist wirklich erfolgreich. In einer McKinsey-Studie erklärten beispielsweise 84% der Manager, dass die Markteinführung von Innovationen für ihre Wachstumsstrategie „sehr wichtig“ sei – aber werden auch jeweils die „richtigen“ Neuprodukte dafür entwickelt?

Angesichts der damit verbundenen Risiken und Herausforderungen müssen Innovationen nicht zwangsläufig

immer eine optimale Strategie für ein Unternehmen darstellen. In diesem Beitrag werden wir die Punkte, die dafür und dagegen sprechen, genau untersuchen und Ihnen dabei helfen, die Antwort auf die wichtigste aller Fragen zu finden – „to innovate, or not to innovate“?

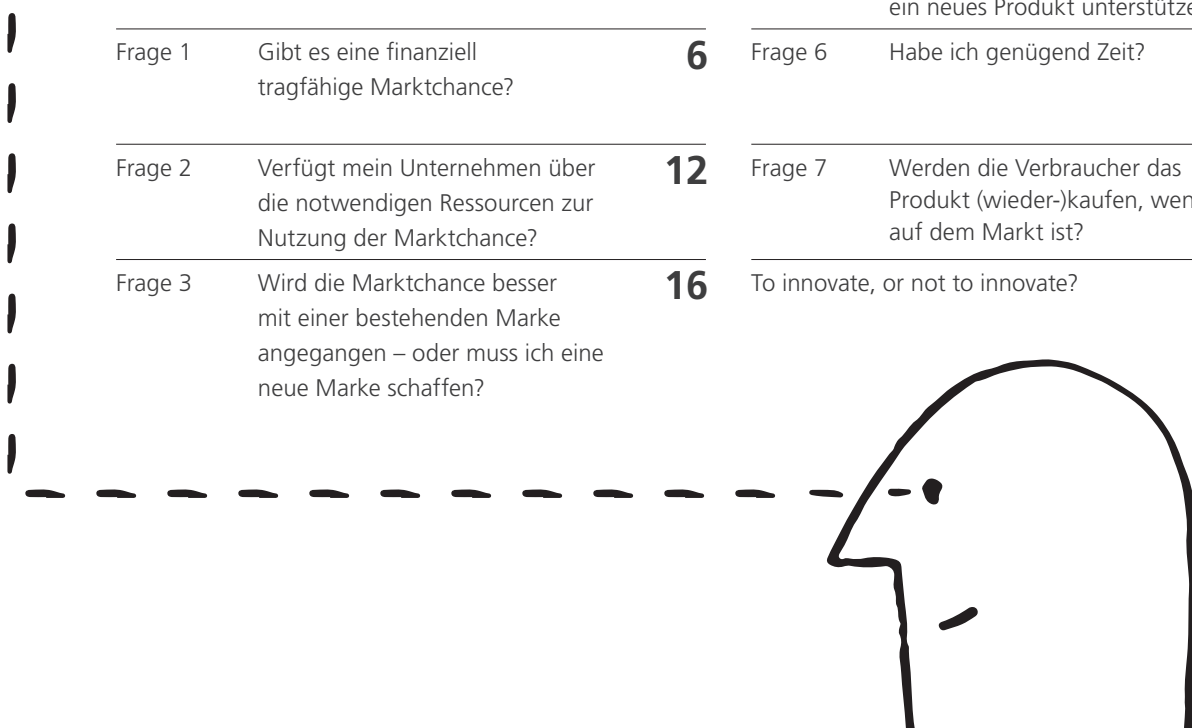
Wenn Sie die in diesem Artikel gestellten Fragen mit uns diskutieren möchten, sprechen Sie uns gerne an!

Dr. Thomas Liehr
Senior Director
Innovation & Product Development
TNS Infratest
Thomas.Liehr@tns-infratest.com

Dr. Andreas Unterreitmeier
Director
Innovation & Product Development
TNS Infratest
Andreas.Unterreitmeier@tns-infratest.com

Inhalt

Typische Risiken von Innovationen	2	Frage 4	Wird die Nutzung der Marktchance inkrementelles Wachstum für mein Unternehmen generieren?	20	
Die richtige Innovationsstrategie identifizieren	4	Frage 5	Ist mein Unternehmen auf Innovationen vorbereitet – und kann es ein neues Produkt unterstützen?	24	
Frage 1	Gibt es eine finanziell tragfähige Marktchance?	6	Frage 6	Habe ich genügend Zeit?	28
Frage 2	Verfügt mein Unternehmen über die notwendigen Ressourcen zur Nutzung der Marktchance?	12	Frage 7	Werden die Verbraucher das Produkt (wieder-)kaufen, wenn es auf dem Markt ist?	32
Frage 3	Wird die Marktchance besser mit einer bestehenden Marke angegangen – oder muss ich eine neue Marke schaffen?	16	To innovate, or not to innovate?	36	



Typische Risiken von Innovationen

Kantar Worldpanel prognostiziert, dass in den nächsten zehn Jahren 75 Prozent des Wachstums im Konsumgütermarkt durch Neuprodukte generiert werden. Doch solche Statistiken täuschen darüber hinweg, dass die Gewinne durch Innovationen sehr ungleich zwischen den Unternehmen verteilt sind. Und der Preis einer misslungenen Innovation kann äußerst hoch sein. Der Launch eines erfolglosen Produkts verschwendet Marketingbudget, untergräbt die Glaubwürdigkeit einer Marke und kann den Markenwert nachhaltig beschädigen – wodurch sich das Potenzial eines Unternehmens verringert, auch zukünftig neue Produkte auf den Markt zu bringen.

Die Glaubwürdigkeit und der Wert einer Marke können durch den Launch eines erfolglosen Produkts nachhaltig beschädigt werden!

Kannibalistische Neuprodukte, die einen Teil ihres Absatzes auf Kosten von bestehenden Produkten eines Unternehmens bestreiten, vereinigen all diese Risiken in sich. Sie verlagern Umsätze aus einem Teil des Portfolios zu einem anderen. Schlimmer noch: Sie verleiten ehemals loyale Kunden regelrecht dazu, andere Alternativen im Regal einmal auszuprobieren. Eine aktuelle TNS-Studie mit über 3.000 Markteinführungen belegt, dass in 35 Prozent der Fälle das Neuprodukt den Marktanteil des Unternehmens insgesamt betrachtet sogar verringert. Innovation kann Ihre Kategorie also drastisch verändern – aber nicht immer zu Ihrem Vorteil. Und dies ist ein ernüchternder Gedanke für viele Unternehmen, zumal in vielen Märkten das Wachstum stagniert.

Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, bei denen Investitionen in die Neuproduktentwicklung die Profitabilität sogar verringern. Damit soll nicht ausgedrückt werden, dass Innovationen per se immer eine schlechte Idee sind – doch sie sind auch nicht immer zwangsläufig eine gute.



Die richtige Innovationsstrategie identifizieren

TNS untersucht jedes Jahr weltweit etwa 10.000 Neuprodukte über viele verschiedene Warenkategorien und Märkte hinweg. Das erlaubt uns einen einmaligen Blick auf die Erfolgsfaktoren, die erfüllt sein müssen, damit neue Produkte echtes Wachstum generieren können.

Tatsache ist, dass jedes Unternehmen seine Innovationsstrategie sowohl auf seinen Markt als auch auf die Art des Geschäfts zuschneiden muss. Für angehende Entwickler besteht deshalb ein wichtiger, erster Schritt darin, die wahren Anforderungen an Innovationen des eigenen Unternehmens genau zu verstehen.

Innovationen müssen angesichts der damit verbundenen Risiken und Herausforderungen kritisch hinterfragt werden!

Für manche Unternehmen besteht die größte Gefahr darin, zu langsam zu sein. Ihr Geschäftsmodell erfordert es, Produkte schnell auf den Markt zu bringen. Und manchmal muss auch ein gutes, aber suboptimales Angebot gelauncht und dieses – abhängig von den Reaktionen des Marktes – zügig verbessert werden. Für andere Firmen ist es entscheidend, eine Neueinführung gleich beim ersten Mal „richtig hinzubekommen“. Andernfalls riskieren sie die Glaubwürdigkeit der Marke und setzen die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern aufs Spiel. Wenn man diese beiden Risiken zueinander in Beziehung setzt und versteht, wodurch das Bedürfnis nach Innovation getrieben wird, lassen sich hieraus sehr unterschiedliche Innovationsstrategien ableiten.

Was sind Ihre größten Treiber des Wandels?

Interne Entwicklungen

(Wandel wird durch technologische Fortschritte und Prozessverbesserungen getrieben)

Externe Entwicklungen

(Wandel wird durch veränderte Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen getrieben)

Was ist Ihr größtes Risiko?

Zu ungenau sein

(Hohe Investitionen in Produktion und Markteinführung)

Zu langsam sein

(Pioniervorteile nutzen und im Markt aus Fehlern lernen)

Iterieren und optimieren

- Wettbewerbsvorteile aufbauen
- Produkt weiterentwickeln und verbessern

Einführen und lernen

- Produkt zügig launchen
- Fehler erkennen und ausbessern

Bedürfnisse identifizieren

- Marktlücken genau erkennen und füllen
- Risiken begrenzen

Pionier sein

- Trendsetter sein und Märkte umgestalten
- Differenzierung durch die Marke

Aber das Verständnis der richtigen Strategie kann für ein Unternehmen nur der erste Schritt sein. Es ist entscheidend, sich eine Reihe von kritischen Fragen zu stellen, die im Endeffekt zu einer Antwort führen, ob eine Innovation wirklich der richtige Weg für das Unternehmen ist. Möglicherweise

ergeben diese Leitfragen, dass die Zeit noch nicht reif für Ihre Innovation ist. Sie werden Ihnen aber sicherlich dabei helfen, die richtigen Ideen im jeweiligen Kontext auszuwählen, wenn Sie in eine Neuproduktentwicklung investieren. Und das wird Ihre Erfolgchancen dramatisch verbessern.

Frage 1:

Gibt es eine finanziell
tragfähige Marktchance?





Für wachstumsorientierte Unternehmen ist die erste Frage, die sich in Bezug auf potenzielle Innovationen stellen sollte, gleichzeitig auch die wichtigste. Ölfirmen führen auch keine teuren Bohrungen durch, nur weil der Instinkt von irgendjemandem vermuten lässt, dass es weit unter der Erde genügend Öl geben müsste, um die hohen Kosten zu rechtfertigen. Auch außerhalb der Ölindustrie sollten Unternehmen einen faktenbasierten Ansatz für die Potenzialschätzung der Marktchancen wählen, bevor sie Entwicklungsressourcen dafür einsetzen. Und sie sollten das bereits in der frühesten Phase bei der Ideengenerierung tun.

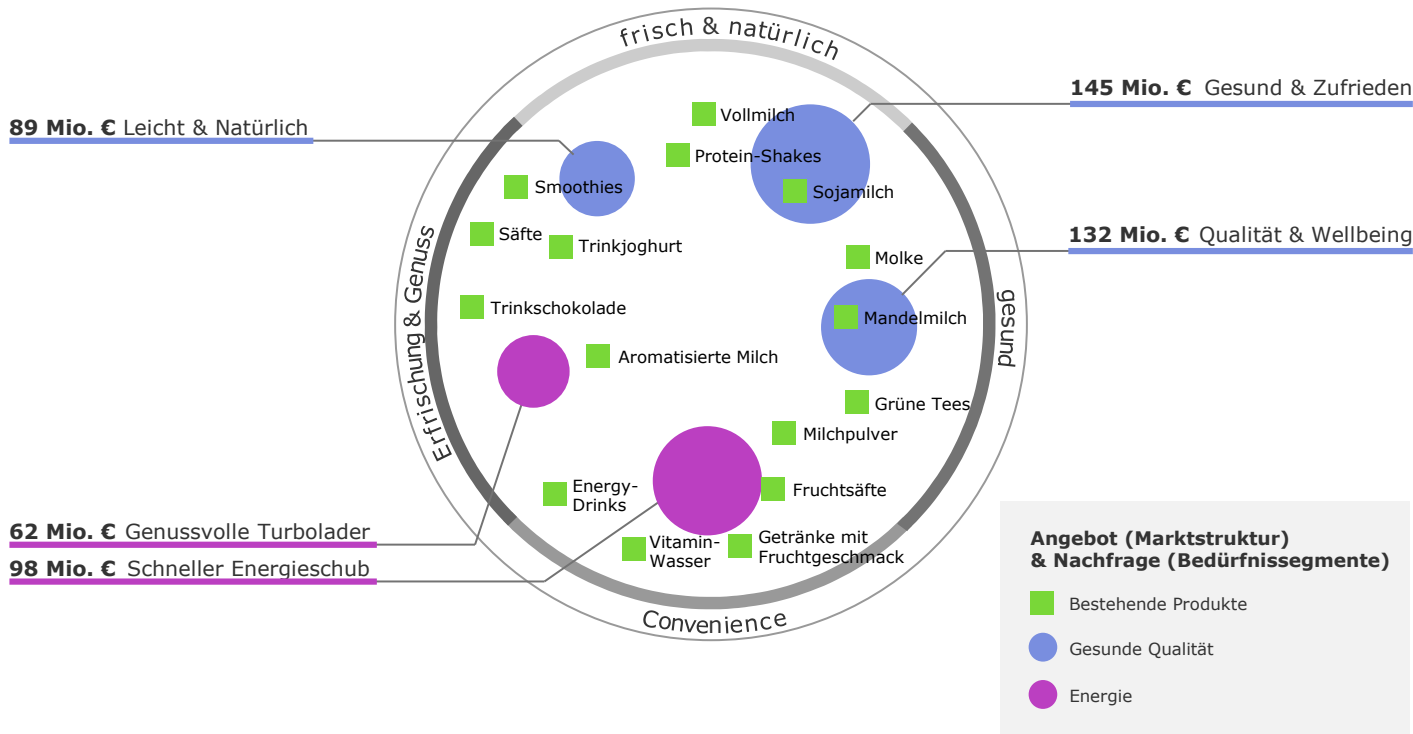
Um die Wachstumschancen zu maximieren, muss ein Innovationsprozess die Idealbedürfnisse potenzieller Kunden genau untersuchen. Nur dann kann man verstehen, was bereits im Markt befindliche Produkte abdecken und wo sich spannende Lücken und somit Wachstumsmöglichkeiten befinden. Es gilt die emotionalen, funktionalen und sozialen Nutzenaspekte zu verstehen, die die Bedürfnisse der Konsumenten optimal erfüllen. Außerdem müssen die potenziellen Auswirkungen auf das bestehende

Portfolio des Unternehmens untersucht werden. All diese Erkenntnisse sollten bereits vorliegen, bevor eine Idee generiert oder ein neues Produkt entwickelt wird. Denn nur durch ein grundlegendes Verständnis der Idealbedürfnisse kann ein Unternehmen abschätzen, wie attraktiv verschiedene Marktchancen wirklich sind – und nur dann lassen sich diese Chancen adäquat priorisieren.

Idealbedürfnisse potenzieller Kunden müssen genauestens erforscht werden, um Wachstumfelder der Zukunft zu entdecken!

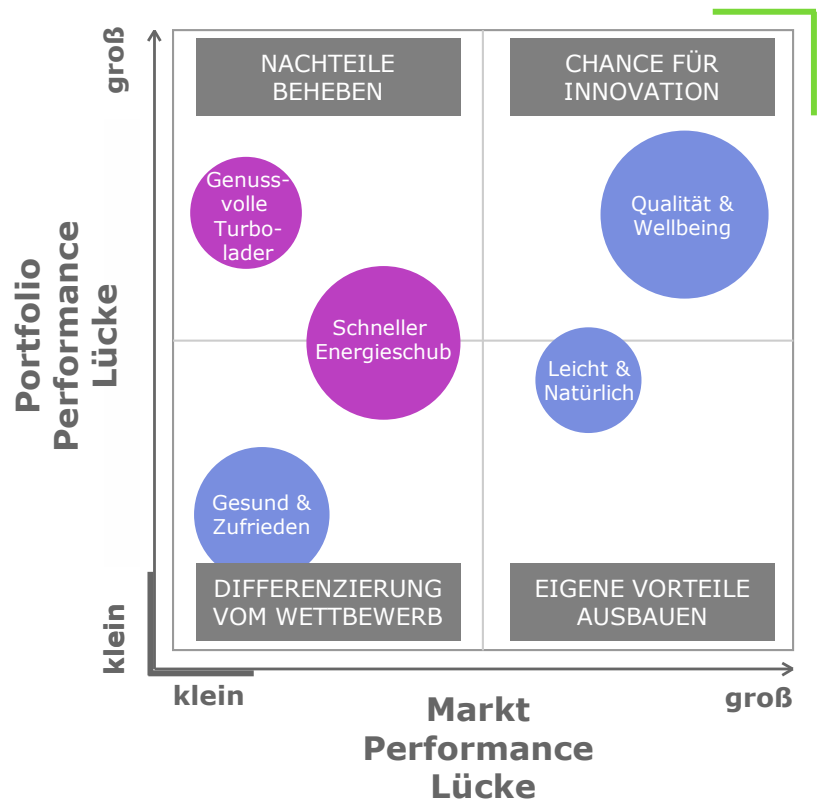
Matrix™ bietet Ihnen den Schlüssel, um Wachstumfelder der Zukunft zu entdecken.





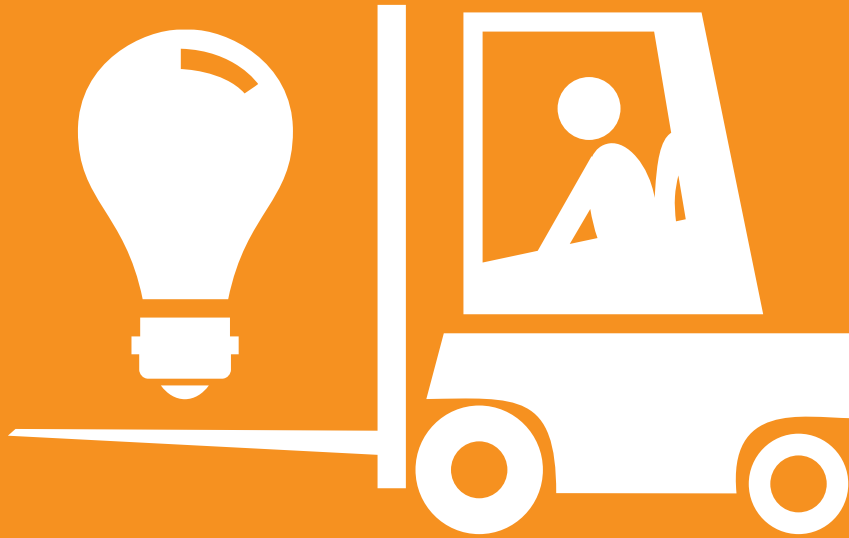
Viele Innovationsmanager stehen vor dem Problem, dass die Daten, die sie zur Abschätzung von Marktpotenzialen verwenden, fast ausschließlich retrospektiv sind: Sie belegen eher wie groß eine Marktchance in der Vergangenheit war, als wie groß sie in Zukunft sein wird. Trackingdaten, Trenddaten, U&As und Feedback aus verschiedenen Kanälen decken auf, wie bestehende Produkte die Bedürfnisse von gestern erfüllen. Sie sind aber kaum geeignet festzustellen, welche unerfüllten Bedürfnisse die größten Chancen für die Zukunft bieten. Informationen aus diesen Quellen müssen daher mit quantitativen Erkenntnissen über Idealbedürfnisse ergänzt werden, um die größten Wachstumsfelder in der Zukunft zu identifizieren.

Retrospektiv? Nein.
Zukunftsbezogene
Marktforschungsdaten!



Frage 2:

Verfügt mein Unternehmen
über die notwendigen
Ressourcen zur Nutzung der
Marktchance?





Nur weil eine echte Chance existiert, bedeutet das noch nicht unbedingt, dass Ihr Unternehmen auch in der Lage ist, sie zu besetzen. Um die Marktchance zu realisieren, müssen zunächst die funktionalen, sozialen und emotionalen Nutzenaspekte identifiziert werden, die dafür erfolgsentscheidend sind.

Auf dieser Basis sollte vor dem Beginn des Entwicklungsprozesses die entscheidende Frage gestellt werden, ob das Unternehmen bereit und auch in der Lage ist, die gestellten Anforderungen zu erfüllen: Ist es willig, in neue Anlagen oder Prozesse zu investieren, die z.B. für die Lieferung einer Ideallösung nötig sind? Oder wäre es gezwungen, so große Kompromisse einzugehen, dass am Ende dadurch kein Nutzen mehr für die Konsumenten vorhanden ist?

Dies sollte geklärt sein, bevor ein Unternehmen den nächsten Schritt in Richtung Konzeptentwicklung geht: Denn es sollte nur in Chancen investiert werden, die auch realistisch gestemmt werden können.

Nur in realistische Chancen investieren!

Idealanforderungen

Qualität & Wellbeing (132 Mio. €)

Hauptnutzen

Ist natürlich reich an Vitaminen und Mineralstoffen

Ist eine gute Quelle für Vitamin B

Hilft zu verhindern, dass ich krank werde

Ich fühle mich nach dem Verzehr besser

Keine schädlichen Zutaten

Ist fettarm

Hat wenig Zucker

Ist cholesterinarm

Hohe Qualität

Ist etwas teurer, aber es lohnt sich

Schmeckt so gut wie in einem Restaurant

Wird mit den hochwertigsten Zutaten hergestellt

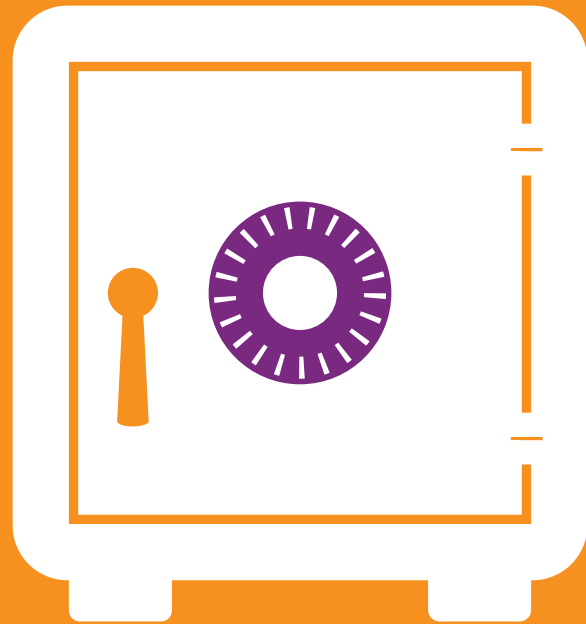
Hersteller hat einen guten Ruf

Vertrauen

Ich bin optimistisch bezüglich meiner langfristigen Gesundheit

Ich bin sicher, dass ich immer die richtige Menge an den richtigen

Nährstoffen erhalte



Frage 3:

Wird die Marktchance
besser mit einer
bestehenden Marke
angegangen – oder muss
ich eine neue Marke
schaffen?





Sobald eine potenzielle Marktchance identifiziert wurde und das Unternehmen auch davon überzeugt ist, diese nutzen zu können, ist die nächste entscheidende Frage, ob dies eine Aufgabe für eine neue oder für eine bestehende Marke ist.

Mehr als 85 Prozent der Neuprodukteinführungen finden in Form von Brand Extensions statt – und dafür gibt es einen guten Grund. Die Nutzung eines bereits etablierten Markenwerts bietet Neuprodukten eine gute Gelegenheit, den Fuß in die Tür zu bekommen. Allerdings müssen Unternehmen erst einmal die Art und Weise der funktionalen und emotionalen Attraktivität ihrer Marke verstehen, um einschätzen zu können, ob und wie sich diese auf neue Bereiche ausweiten lässt. Wer sich dabei lediglich auf eine oberflächliche Beurteilung verlässt, verpasst möglicherweise vielversprechende Chancen oder überschätzt die Dehnfähigkeit der eigenen Marke.

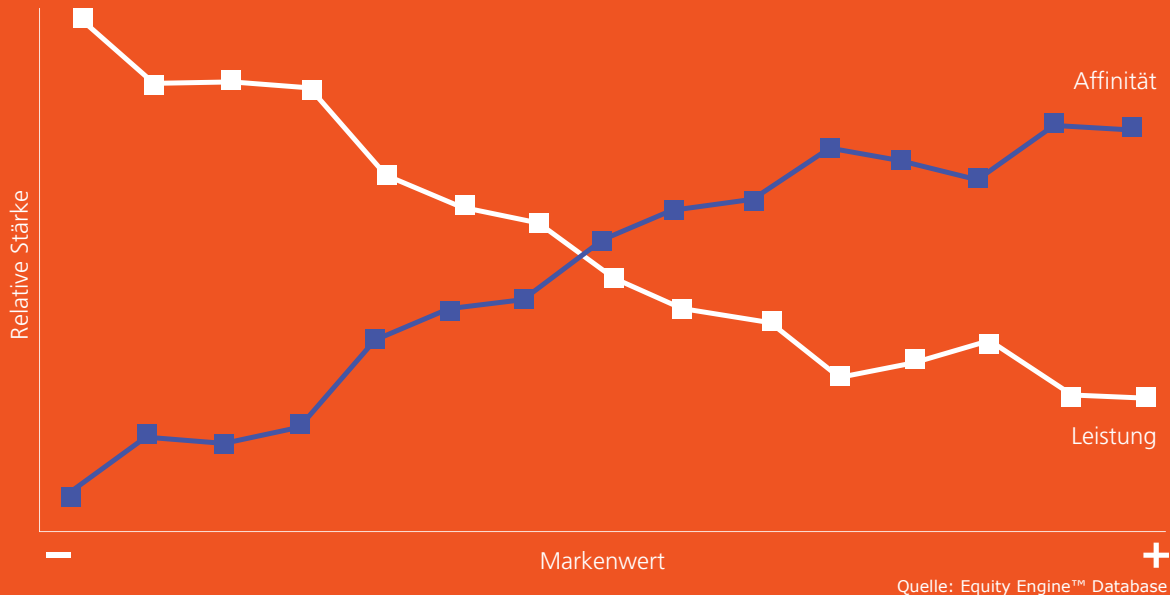
Bic, ein Hersteller von Schreibwaren, Feuerzeugen und Einwegrasierern, war erstaunlich erfolgreich, als das Unternehmen seine Marke auf Surfbretter ausweitete, für deren Fertigung ähnliche Materialien verwendet werden. Der funktionale und emotionale Nutzen einer hochwertigen, aber dennoch

Funktionale Benefits für neue Marken – emotionale Benefits für etablierte Marken!

erschwinglichen Marke, konnte auf diese Kategorie übertragen werden. Es erwies sich jedoch als weit weniger erfolgreich, als man sich im Bereich Damenwäsche versuchte, wo der einzige funktionale Nutzen, den Bic zu bieten hatte, seine große Verfügbarkeit war.

Die Bedeutung der funktionalen und emotionalen Benefits unterscheidet sich einerseits zwischen den Kategorien, verändert sich andererseits aber auch im Laufe des Lebenszyklus einer Marke. Jüngere Marken müssen in der Regel ihre funktionalen Vorteile nutzen, wenn sie sich erfolgreich in neue Bereiche ausdehnen möchten, während emotionale und soziale Benefits von etablierteren Marken dafür eine größere Reichweite bieten können. Apple führte seinen iPod Classic mit einer starken Betonung auf den funktionalen Nutzen („1.000 songs in your pocket“) in den Markt ein, nutzte später aber verstärkt immaterielle Werte („engineered for maximum funness“), um seine neuesten Extensions zu vermarkten.

Wenn eine Marke wächst, werden Affinität und Vertrautheit zunehmend wichtiger



Nur weil eine Marke nicht schnell in eine neue Kategorie vorstoßen kann, heißt das nicht, dass sie es nicht Schritt für Schritt tun kann. Dieser längerfristige Ansatz einer markengestützten Innovation bereitet Nescafé in China einen beachtlichen Erfolg. Kleinere Schritte in Form von Erweiterungen ihrer Marken

„Smoovlatté“ und „Milk Coffee“ halfen Nescafé dabei, ihre Positionierung zu erweitern. Ausgehend vom funktionalen Benefit eines belebenden Produktes wurden auch genussorientierte, emotionale Benefits aufgegriffen, die nun mit der Kaffee-Serie verbunden werden.

Frage 4:

Wird die Nutzung
der Marktchance
inkrementelles Wachstum
für mein Unternehmen
generieren?





**Concept eValue™
priorisiert die
besten Konzepte
und identifiziert
inkrementelles
Wachstums-
potenzial bereits
zu einem sehr
frühen Zeitpunkt im
Innovationsprozess.**

Da Brand Extensions für viele Neuprodukteinführungen eine große Bedeutung haben, müssen sich die Unternehmen die Frage nach dem damit verbundenen Wachstumspotenzial stellen. Mit einfachen Worten: Es reicht für ein Unternehmen nicht aus, bei einem Launch „nur“ ein hohes Umsatzvolumen zu erzielen. Man muss auch sicherstellen, dass ein genügend großer inkrementeller Anteil darunter ist – zusätzlich zu dem Volumen, das die bestehenden Marken ohnehin geliefert hätten. Wenn das nicht gelingt, dann verschwendet man Zeit, Geld und Ressourcen mit einem Launch, der keinen wirtschaftlichen Vorteil mit sich bringt – oder schlimmer noch: der die Position seiner etablierteren und profitableren Produkte sogar schwächen könnte. Und natürlich zieht man dadurch Ressourcen von anderen potenziellen Innovationen ab, die größeres inkrementelles Volumen liefern könnten.

Die Tatsache, dass inkrementelles Wachstum in den frühen Innovationsphasen nur selten berücksichtigt wird liefert eine Erklärung dafür, warum so viele von Unternehmen neu entwickelte Produkte sogenannte „Line Extensions“ sind (zum Beispiel eine neue Geschmacksrichtung). Diese Ideen versprechen oft hohe Absatzzahlen – doch eine genauere Analyse zeigt, dass viel zu viel verkaufte Einheiten zu Lasten des

Wirkliches Wachstum – oder doch nur Kannibalisierung des Markenportfolios?

bereits bestehenden Markenportfolios gehen. Oft versprechen andere Neuproduktideen zwar weniger absoluten Absatz, dafür aber höheres inkrementelles Volumen, was dem Unternehmen unter dem Strich mehr einbringt.

Ein weiterer Faktor muss berücksichtigt werden: Markenerweiterungen haben das Potenzial, den Gesamtumsatz zu verringern, indem sie die Prominenz etablierter Marken im Regal schwächen und Konsumenten dazu ermutigen, einmal andere Produkte auszuprobieren. Kannibalisierung durch Line Extensions stellt dabei ein grundsätzliches Risiko für Kernmarken dar. Eine Analyse von TNS und Kantar Worldpanel Datenbank zeigt, dass eine auf Inkrementalität beruhende Bewertung von Entwicklungsideen in 44 Prozent aller Fälle zu einer besseren Entscheidung in Bezug auf Wachstumseffekte führen würde, als eine Ideenbeurteilung ohne Berücksichtigung von Kannibalisierungaspekten. Innovatoren müssen sich also die Frage stellen, woher ihr zukünftiger Umsatz tatsächlich stammt.

Das Gesamtvolumen ist kein Treiber für Wachstum

Wahrscheinlichkeit eines vollen Erfolgs

Hohes Volumen
Hohe Inkrementalität

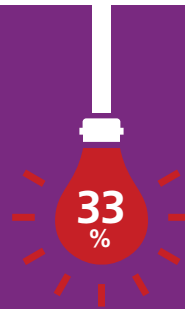
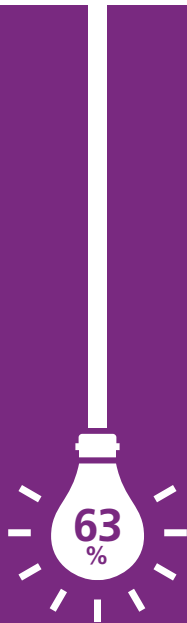
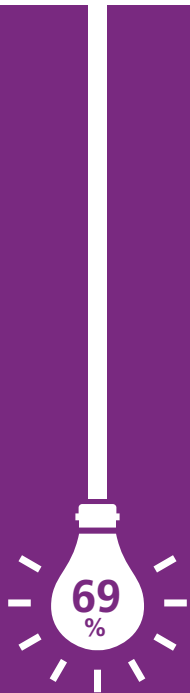
Mittleres Volumen
Hohe Inkrementalität

Geringes Volumen
Hohe Inkrementalität

Hohes Volumen
Geringe Inkrementalität

Mittleres Volumen
Geringe Inkrementalität

Geringes Volumen
Geringe Inkrementalität



Mehr als 200 neue Produkte wurden über die vergangenen vier Jahre in 10 Kategorien untersucht: Getränke, Milch & Joghurt, Kaugummi & Minzdrops, Salzgebäck, Schokolade, Biscuits, Kaffee, Shampoo, Zahnpasta, Waschmittel

Frage 5:

Ist mein Unternehmen
auf Innovationen
vorbereitet – und kann
es ein neues Produkt
unterstützen?





Über tolle Innovationen ist leicht reden. Aber um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten, muss ein Unternehmen sowohl mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet sein, als auch konsequent hinter der eigenen Innovationsstrategie stehen. Um für Innovationen tatsächlich bereit zu sein, muss ein Unternehmen eine passende Kultur besitzen, die auf die speziellen Risiken einer Marktchance ausgerichtet ist und in der solche Risiken auch eingegangen werden dürfen. Das Unternehmen muss in Risikosituationen handlungsfähig bleiben – gestützt von einer Führungskultur, die dafür Verantwortung übernimmt. Und es muss sich – auch wenn die Zeiten einmal hart sind und an verschiedenen Stellen gespart werden muss – dazu verpflichten, sich an das Innovationsprogramm zu halten, anstatt es aufzugeben und die Investitionen abzuschreiben.

Doch obwohl eine innovationsfreundliche Kultur ein guter Anfang ist, müssen die richtigen Systeme und Strukturen dazu kommen, um einer Innovation tatsächlich zum Erfolg zu verhelfen: Mitarbeiter mit entsprechenden Rollen und Fähigkeiten, ein klar definierter Prozess um Ideen zu generieren, zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, sowie die notwendige finanzielle Unterstützung.

Innovation verpflichtet!

Die Forderung nach einer nachhaltigen Investition ist nicht allein auf den Entwicklungsprozess beschränkt. Neue Produkte erfordern in der Regel umfangreiche Marketing-Kampagnen, wenn sie sich im Markt etablieren sollen – und ein geringeres Engagement gefährdet diesen Erfolg. Die Werbeausgaben für das erste Jahr sind für eine neue Marke normalerweise doppelt so hoch wie für eine Line Extension. Außerdem ist Werbung bei einer Produktlinienerweiterung deutlich weniger wirksam: Daten von Millward Brown zeigen, dass bei einem Drittel der Line Extensions die Werbung fälschlicherweise der übergeordneten Marke zugeschrieben wird, was zu einer um bis zu 35 Prozent geringeren Wirksamkeit gegenüber neuen Marken führt.

Welche Markenstrategie auch immer für ein neues Produkt gewählt wird – das Unternehmen muss bereit dazu sein, wenn es darauf ankommt Nägel mit Köpfen zu machen. Und dabei gehen viele Innovationsstrategien zu Bruch. In über 75 Prozent der Fälle wird das geplante Medienbudget für die Markteinführung in der Realität nicht erreicht.

Durchschnittliche Bruttoreichweite (GRP) im 1. Jahr



Neue Marke



Line Extensions
innerhalb derselben
Kategorie

Durchschnittlicher Bekanntheitsindex gegenüber Kategorie



Neue Marke



Line Extensions
innerhalb derselben
Kategorie

Frage 6:

Habe ich genügend Zeit?





Innovationschancen sind in der Regel in zweierlei Hinsicht zeitkritisch: Ein Produkt muss auf den Markt kommen, bevor die damit adressierten Bedürfnisse von der Konkurrenz bedient werden; und es muss innerhalb einer vom Handel (und von den Eigentümern) erwarteten Zeitperiode Ergebnisse liefern.

Unternehmen müssen zunächst danach fragen, ob genügend Zeit vorhanden ist, um ein Produkt effektiv zu entwickeln, bevor sich das Zeitfenster für diese Chance wieder schließt. Erfolgreiche Produkte können zwar im Prinzip schnell entwickelt werden. Das kann aber nur dann gelingen, wenn ein Unternehmen die Erfolgskriterien kennt, wenn es Willens ist, kalkulierte Risiken einzugehen – und wenn es fest zu seinen Prozessen und seinem Innovationsengagement steht.

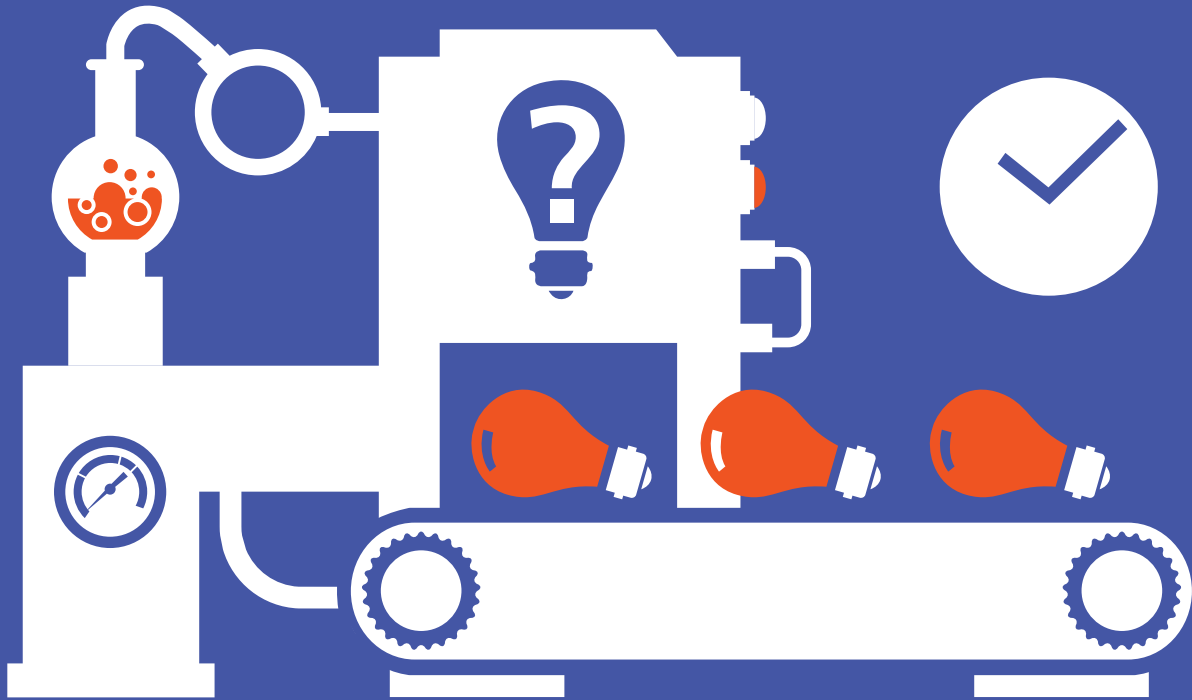
Die nächste Frage ist, ob ein neues Produkt schnell genug die Erfolgszahlen liefern kann, um die

Zeit! Zeit! Zeit!

Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen – und die der Handelspartner, auf die es angewiesen ist. Der Schlüssel zum Überleben ist oft die schnelle Erzielung hoher Verkaufszahlen – mit dem Schwerpunkt darauf, Early Adopter zu gewinnen, die unmittelbar die benötigten Einnahmen liefern. Zu einem späteren Zeitpunkt müssen sich die Marken darauf konzentrieren, Gelegenheitskäufer vom Kauf des Neuprodukts zu überzeugen, indem sie die Werbeaktivität in der Kategorie erhöhen.

Unternehmen, die Produkte schnell auf den Markt bringen und anschließend optimieren möchten, müssen sich eine weitere wichtige Frage in Bezug auf das Timing stellen: Wie schnell kann ich mit neuen Produktiterationen auf das Feedback der Konsumenten reagieren?

**Product eValue™
bietet einen
Health Check für
die Bewertung
Ihrer Neuprodukte
und belastbare
Diagnosen zur
Produktoptimierung.**



Frage 7:

Werden die Verbraucher
das Produkt (wieder-)
kaufen, wenn es auf dem
Markt ist?





Es ist eine Sache, ein Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen. Eine ganz andere Sache ist es aber, seine Marktposition aufrechtzuerhalten, sodass ein langfristiger Return on Investment generiert werden kann. Um nach der Einführungsphase dauerhaften Erfolg zu erzielen, muss das Neuprodukt die Erwartungen erfüllen, die Konsumenten beim Erstkauf haben.

Produkte müssen nicht zwangsläufig Premium-Qualität besitzen um erfolgreich zu sein. Der Schlüssel zum Erfolg ist aber eine deutliche Übereinstimmung zwischen dem Produktversprechen und der tatsächlichen Produkterfahrung. „Overselling“, d.h. mehr zu versprechen, als das Produkt liefern kann und seine Defizite durch geschickte Werbung zu

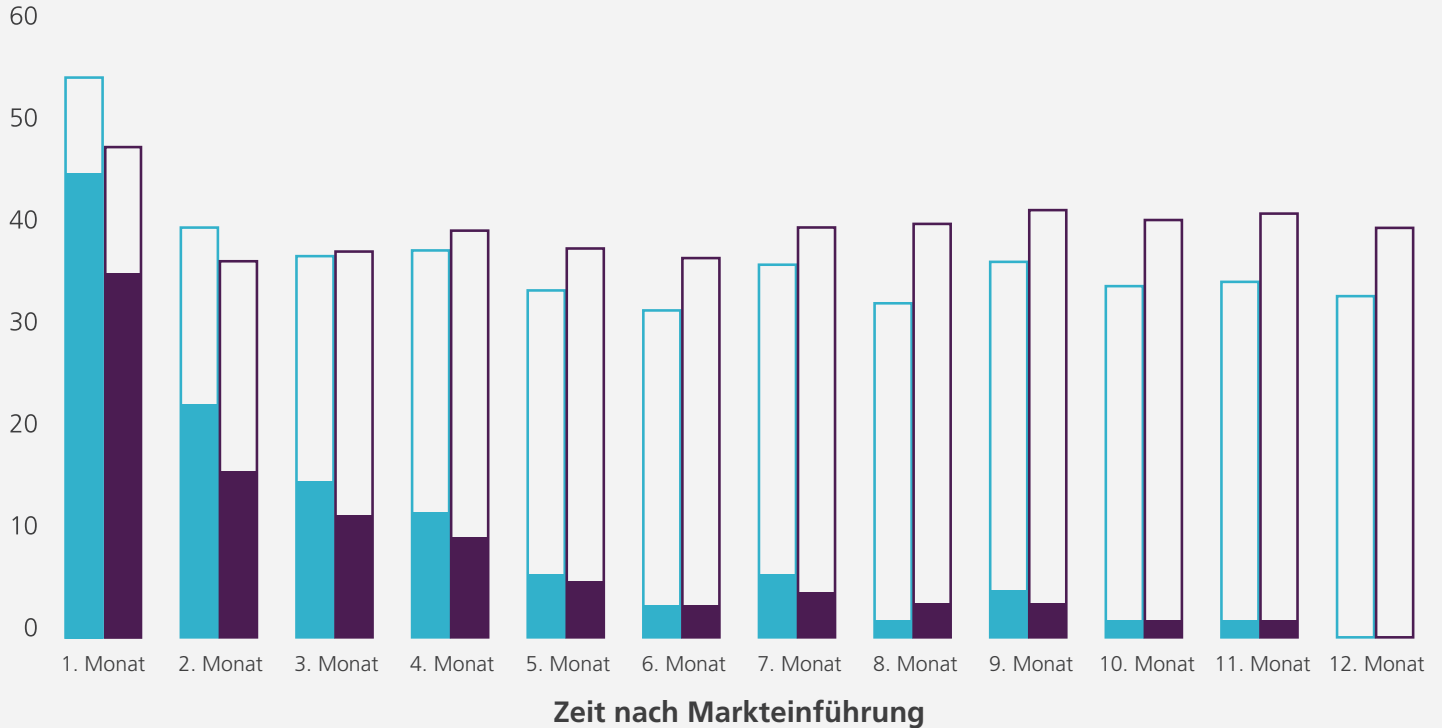
verschleiern, kann einen Misserfolg zwar verzögern – verhindern wird es ihn aber nicht. Wenn ein ausreichend gutes Produkt in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht auf den Markt gebracht oder nach dem Launch nicht schnell genug optimiert werden kann, dann ist ein Bejahen all der anderen Fragen nicht mehr relevant. Ein Unternehmen wird dann wahrscheinlich seine Investitionen in die Innovation in den Sand gesetzt haben – und sein Markenwert und die Reputation im Handel sind möglicherweise gefährdet.

Es gibt im Markt deutliche Hinweise darauf, dass der Produktnutzen durch Vermeiden von Overselling bessere Chancen auf langfristiges Wachstum liefert, als wenn Benefits versprochen werden, die die tatsächliche Nutzungserfahrung nicht bestätigt. Eine kleinere Anzahl von Erstkäufern, die zu loyalen Kunden werden, summiert sich zu erheblich mehr Volumen als eine große Zahl von Erstkäufern, die das Produkt danach ablehnen und nicht wiederkufen. Wenn Produkterwartungen und -erfahrungen der Konsumenten miteinander in Einklang sind, können Wiederholungskäufe eines Produktes langfristig größere Volumina mit sich bringen.

**Launch eValuate™
liefert Absatz-
prognosen für Ihr
Neuprodukt –
Zielgenau für Ihre
Zielgruppe, Ihre
Distributions-
strategie und Ihre
Kommunikations-
kanäle**

**Wenige loyale Wiederkäufer
bringen meist mehr Volumen als
viele enttäuschte Einmalkäufer!**

Verkaufte Menge (in Tausend Einheiten)



To innovate, or not to innovate?

Wenn ein Unternehmen jede dieser sieben Fragen bejahen kann, dann sollte es Innovationen auf den Markt bringen – und zwar mit einer konsequenten Herangehensweise. Die Marktchance ist vorhanden, der Zeitpunkt ist der richtige und das Unternehmen besitzt alle Voraussetzungen, um die Chance zu seinem Vorteil zu nutzen. Wenn es diese Fragen nicht bejahen kann, dann muss die Frage erlaubt sein, ob dies tatsächlich die richtige Strategie ist. Das heißt nicht, dass ein Unternehmen nicht einen Weg finden wird, um sein neues Produkt zu entwickeln. Aber es müssen sich wahrscheinlich einige Dinge ändern, um die Markteinführung erfolgreich zu meistern: entweder innerhalb des Unternehmens oder aber im Markt. Es heißt auch nicht, dass das Unternehmen zukünftig nicht effektiver innovieren kann – aber es könnte besser dran sein, wenn es beispielsweise auf den richtigen Augenblick für die Neuentwicklung wartet. Innovation ist für das zukünftige Wachstum der meisten Unternehmen essentiell, doch diese Zukunft ist für einige Firmen

realistischer als für andere. Für ein Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, wie seine eigene Beziehung zu Innovationen ist, wie schnell sich der Markt verändert und welches Risikoniveau für die eigene Organisation akzeptabel ist. Und es muss sicherstellen, dass alle Voraussetzungen erfüllt sind, um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein.



Über TNS Infratest

TNS Infratest ist das deutsche Mitglied der TNS-Gruppe (Taylor Nelson Sofres, London) und gehört damit zu einem der führenden Marktforschungs- und Beratungsunternehmen der Welt. TNS, das mit Research International im Februar 2009 fusionierte, ist seit Oktober 2008 Teil der Kantar-Group, dem weltweit größten Netzwerk in den Bereichen Research, Insight und Consultancy. Für Auftraggeber aus Automobil und Verkehr, Pharmamarkt, IT-/(Tele-) Kommunikation und Neue Medien, Finanzforschung, Konsumgüter, sowie der Medien-, Politik- und Sozialforschung liefert TNS Infratest „fact based consulting“ und damit den innovativen Management Support für Wissensvorsprung und Entscheidungssicherheit.

Weitere Informationen unter www.tns-infratest.com

Folgenden Themen könnten Sie auch interessieren...

Erfolgreiche Innovationen:
Zufall oder System?

[Klicken Sie hier, um den Artikel zu lesen](#)







The trouble with innovation
[Klicken Sie hier, um den Artikel zu lesen](#)



Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

Wenn Sie über die in diesem Artikel gestellten Fragen mit uns diskutieren möchten, sprechen Sie uns gerne an.

 thomas.liehr@tns-infratest.com
 +49 89 5600 1520

 andreas.unterreitmeier@tns-infratest.com
 +49 89 5600 1370

Share this     



TNS Infratest