

# planung & analyse

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

1/2014 D11700F

## Special

Marktforschung  
undercover:  
Mystery Research

## Report

Mehr als Telefonie:  
Moderne  
CATI-Forschung

## Forschung

Markenerfolg  
durch  
Gender-Balance

## Schwerpunkt

# Insight, Ideen, Innovationen



# Changing the Frame

Wie kommt das Neue in unsere Welt?

Zahlreiche Studien bestätigen: Das Umfeld für Markenwachstum ist schwierig. Die Zahl der gekauften Produkte pro Haushalt stagniert seit vielen Jahren. Die Zahl der Marken und neuer Produkte im Handel steigt und steigt. Die Regale sind voll, Platz ist rar und eine Ausweitung des Angebots ist schwierig beziehungsweise muss teuer bezahlt werden. Und so kennen Marktanteile, Preise und Margen nur eine Richtung: Nach unten. Die Zahlen, die Serviceplan und GfK 2013 vorlegten, lassen auf eine Beschleunigung dieser Entwicklung schließen: 31 Prozent von 1.300 Herstellermarken verlieren Marktanteile und landen auf dem Wühltisch des Preiskampfes. Kommunikation allein greift oft zu kurz. Die Zauberformel, um diese Entwicklung zu stoppen, lautet für viele Unternehmen daher: Innovation. Innovation bei Produkten, bei der Packungsgestaltung, beim Markenauftritt. Innovation als zentrale Antriebskraft für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, Wachstum und Markenattraktivität.

## Innovationsprozesse führen oft nicht zum Erfolg

Doch laut Boston Consulting Group (BCG) ist die Hälfte aller Unternehmen mit den Ergebnissen ihrer Innovationstätigkeit unzufrieden. Viele Märkte sind gekennzeichnet durch eine Überflutung mit austauschbaren Scheinneuerungen – unzählige Studien belegen die hohe Floprate von Produktneueinführungen. Eine Systematisierung des Innovationsprozesses und die Einrichtung eines eigenständigen Innovationsmanagements verbessert die Situation nicht unbedingt. Zwar verkürzen sich die Innovationszyklen, aber laut BCG schießen Unternehmen dabei oft übers Ziel hinaus: Aus einem Kreativ- wird ein Verwaltungsprozess. Denn: Die Rigidität der Prozesse, der Tools,



© Thommy Weiss/pixelio, WMF Senso Touch Screen

**Abbildung 1:** The Wheel als Impuls: Etabliertes Zeichen für gutes User-Interface-Design

der Methoden beschleunigt zwar die Produktentwicklung und -einführung. Aber auf der anderen Seite werden gerade dadurch radikale Innovationen und ein Breakthrough – sprich Disruption – verhindert. Nach einer Studie der Product Development and Management Association von 2012 sind nur noch 10 Prozent aller Projekte aus dem Innovationsportfolio von Unternehmen einer radikalen Innovation zuzurechnen. 1990 lag dieser Wert noch bei 21 Prozent. Das dahinter stehende unternehmerische Dilemma: Einerseits verschaffen gerade diese Breakthroughs langfristige Wettbewerbsvorteile, steigern die präferenzsteuernde Kraft der Marke und sind im Vergleich zu einer Produktmodifikation doppelt so profitabel. Andererseits liegt die Wahrscheinlichkeit zu scheitern bei 80 bis 90 Prozent und ist damit fast 30 Prozent höher als bei einer Produktmodifikation. Die Frage aus Unternehmenssicht lautet also: Wie können Innovationsprozesse so gestaltet

werden, dass radikale Innovationen – bei aller notwendigen Sicherheit – weiter möglich sind? Das verlängert wiederum die Frage an die Marktforschung: Wie kann Forschung nicht nur prüfende Instanz, sondern auch Denk- und Arbeitswerkzeug für Innovation werden? Zum Sprungbrett für Kreation und Disruption?

## Keine Innovation trotz Forschung

Wie kann eine solche Forschung aussehen? Denn geforscht wird ja genug. Gängige Vorwürfe vieler Package- und Product-Designer:

- Die Suche nach innovativen Ideen bleibt zu oft in bekannten und etablierten Produkten und Routinen stecken. Damit wird das Hier und Jetzt bestätigt und auf die Zukunft übertragen. Es geht oftmals nur um das inkrementelle *Besser*, nicht um das disruptive *Anders*.
- Außenimpulse, die aus anderen Märkten oder Warengruppen in den eigenen Markt hineinragen, werden nicht systematisch wahrgenommen und aufgegriffen.

### ► Die Autoren



**Geoffrey Hildbrand** arbeitet als Strategischer Planer und Designforscher bei mc markt-consult. Der diplomierte Betriebswirt ist vor allem für die Bereiche Innovation und Marken zuständig.

✉ [g.hildbrand@markt-consult.com](mailto:g.hildbrand@markt-consult.com)



**Arnd von Romatowski** ist geschäftsführender Gesellschafter von mc markt-consult. Er und sein Team beschäftigen sich mit allen Fragen der Designforschung und Gestaltung der Mensch-Marke-Produktbeziehung.

✉ [a.v.romatowski@markt-consult.com](mailto:a.v.romatowski@markt-consult.com)

■ Zu viele Produktideen und Designs, die nicht innovativ sind, werden durchgewunken, das Potenzial radikalerer Ansätze wird oft verkannt.

■ Anstatt mit risikoreicheren radikalen Ideen eine weitere Schleife zu drehen, ist der Handlungsdruck oft so groß, dass man mit einer Modifikation auf den Markt geht – auch wenn diese aus Verbrauchersicht meist nur ein Me-Too darstellt.

Das Ergebnis lässt sich unter anderem in der 2008 durchgeführten Studie *Innovation in Consumer Products* von Accenture und AMR Research ablesen: 60 Prozent aller Innovationen scheitern am schwachen Konzept. Nicht relevant. Nicht glaubwürdig. Nicht neu. Kurzum: Nicht innovativ. Und das alles trotz Forschung.

### Forschung muss anders gedacht werden

Anders forschen heißt nicht, das Rad neu zu erfinden und noch tiefere Tiefeninterviews, noch kreativere Kreativgruppen, noch gemeinsamer Co-Creation zu machen. Sondern in einem Prozess zu denken, der das Suchfeld für

Innovation erweitert und neue Perspektive entwickelt. Dafür gibt es zwei grundlegende Bedingungen:

1. Nicht nur der Markt, sondern auch das Äußere eines Marktes und die Geschehnisse in der Außenwelt sind in die Betrachtung einzubeziehen. Denn: Ereignisse und Veränderungen im marktlichen Umfeld bilden relevante Impulse für den eigenen Markt. Es ist wichtig, sich diesen äußeren Einflüssen zu öffnen, gezielt und systematisch diese Impulse und deren Impact auf das eigene Suchfeld in die Analyse einzubeziehen.

2. Spannenden und radikaleren Ideen Raum geben: Oft werden radikalere Ideen schon früh verworfen, da man zu früh in die Konzeptentwicklung einsteigt oder sofort in Machbarkeiten denkt. Wichtig ist, Impulsgenerierung und Konzeptentwicklung in zwei voneinander getrennten Phasen zu sehen. Das schafft Raum für das wirklich Neue, sich zu entwickeln. Denn die Bedeutung eines Impulses ist oft erst in einem eigenständigen Kreativ-Prozess zu erkennen, der dem Impuls mehr Raum gibt und ihn in verschiedenen Kontexten denkt.

Eine unmittelbare Bewertung innovativer Impulse auf Relevanz und Umsetzbarkeit verhindert oft Innovation.

### Framing als Schlüssel zur Impulsgenerierung

Basis für gute Insights und Konzepte sind innovative Impulse. Und diese kommen zumeist nicht aus dem eigenen etablierten und vielfach erforschten Markt, sondern aus der Außenwelt. Ein forschendes Denkmodell, um die wichtige Öffnung in die Umwelt des eigenen Marktes und Suchfelds methodologisch zu verankern, heißt Framing. Framing bedeutet Rahmung: Ein Produkt, eine Marke, ein Markt wird aus immer neuen Perspektiven betrachtet, das Suchfeld immer neu beleuchtet und interpretiert, immer wieder anderen Kontexten und Bewertungskriterien ausgesetzt.

Ein Beispiel: Der Verzicht auf Tasten und die intuitive Bedienbarkeit eines *iPod* und *iPhones* war nicht nur prägend für den Markt der Smartphones, sondern setzte Standards auch für gänzlich andere Warengruppen: Selbst ein

► **Kurzfassung** Nicht nur im Innovationsmanagement, sondern auch in der Innovationsforschung ist es essentiell, zwischen einer inkrementellen und einer radikalen Innovation zu unterscheiden. Dementsprechend müssen Prozesse, Tools und Techniken angepasst werden. Es gilt, einen Forschungsprozess zu institutionalisieren, der systematisch das eigene Suchfeld unter verschiedenen Perspektiven und Kontexten durchleuchtet und den Fokus auf bereits etablierte Produkte, Routinen und hierauf fixierte Motiv- und Bedürfniswelten überwindet. Dabei geht es weniger um neue Methoden, als um die neuartige Kombination durchaus bewährter Methoden und deren Einbettung in einen Ideenfindungsprozess, der spannenden und unwahrscheinlichen Impulsen auf den eigenen Markt Raum gibt.

► **Abstract** It is essential not only in innovation management but also in innovation research to differentiate between an incremental and a radical innovation. Processes, tools and techniques must be adapted accordingly. The aim must be to institutionalize a research process that systematically sheds light on the own overarching topics from various perspectives and contexts and overcomes the focus on already established products, routines and the related motivational and need worlds. This is less concerned with new methods but rather with the novel combination of proven methods and their integration in a process of ideas generation which creates space for exciting and improbable impulses on the own market.

## 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

Elektrorasierer oder Kaffeevollautomat, bei dem die Menüführung über Tasten erfolgt, wird heute nicht mehr als state-of-the-art erlebt. Dies rechtzeitig zu erkennen erlaubt es, frühzeitig relevante Neuerungen vorzunehmen und verschafft Wettbewerbsvorteile. Abbildung 1 zeigt, wie WMF durch das Interface-Design Kategoriegrenzen überspringt und im Markt für Kaffeevollautomaten ein Zeichen für Genuss dank state-of-the-art Technologie setzt.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig es ist, in der Innovationsforschung die Außenwelt gezielt in das Suchfeld mit einzubeziehen. Und zwar systematisch und strukturiert, so dass man nicht nur auf einzelne Entwicklungen eingeht oder einzelne Impulse in die Insight- und Ideenentwicklung mit aufnimmt, sondern ihre ganze Vielfalt.

**Sieben strategische Forschungs-Frames**

Im Mittelpunkt des neuen Forschungsverständnisses stehen sieben strategische Frames, die im Rahmen eines Methodenmixes aus Desk-Research, Blogs, ethnografischen Interviews und Kreativ-Workshops mit Konsumenten bearbeitet werden. Dabei folgt das Framing dem aus dem Creative Thinking entlehnten Ansatz der semantischen Intuition und der intuitiven Konfrontation: Problemlösungen durch zunächst problemfremde Anregungen zu stimulieren.

**Kategorie und Produkt** oder: Die Frage nach den un-met und hidden needs.

Dieser in der Innovationsforschung eher klassische Frame beleuchtet vor allem das Motiv- und Bedürfnisgefüge innerhalb eines Marktes. Er überprüft Produkterwartungen und Befriedigungspotenziale vorhandener Lösungen und Angebote und stellt fest, ob bereits Spannungen im Markt zu spüren sind und woran diese festzumachen sind.

**Marke und Wettbewerb** oder: Die Frage nach der Übersetzung von Markenwerten in Neuerungen.

Im Mittelpunkt dieses Frames steht die Übersetzung von Wertewelten in relevante Impulse. Konkret: Die Übersetzung der Wertewelten von relevanten und dominierenden Marken in einen Markt. Welche Semantiken sind hier enthalten? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus auf die Entwicklung und Gestaltung von Produkten? Wie lassen sich die Codes aus der Markenebene in die Produktebene übersetzen, an welchen Produktmerkmalen können diese verankert werden?

**Verwendungssituation** oder: Die Frage nach der lebensweltlichen Einbettung.

Jede Marke, jedes Produkt wird bestimmt von der Situation, dem Kontext und den Routinen, in denen sie eine Rolle spielt. Aber auch umgekehrt: In welchen Verwendungssituationen spielt man derzeit keine Rolle und wie kann man neue Verwendungsanlässe besetzen bzw. sogar generieren? Hier lassen sich vielfältige

Spannungslinien aufzeigen, unter denen Marken an Bedeutung gewinnen oder verlieren. Und eben diese Spannungslinien bilden wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Produktideen und Konzepte.

**Angrenzende Warenkategorien** oder: Die Frage nach dem indirekten Wettbewerb.

Im Mittelpunkt dieses Frames steht das marktliche Umfeld und die hier Interesse und Faszination auslösenden Faktoren und Ereignisse. Welche Motive und Bedürfnisse stecken dahinter? Welche Semantiken lassen sich dechiffrieren? Hier gilt es, Analogien zum eigenen Markt und Suchfeld herzustellen: Wie lassen sich Bedeutungsgehalte und Logiken aus angrenzenden Warenkategorien auf den eigenen Markt übertragen? Bionade beispielsweise bediente sich eines kategoriefremden Zeichens – der Bierflasche. Die Konsequenz: Die Limonade ist erkennbar erwachsener als der Wettbewerb und besitzt somit auch soziale Ausweisqualität in einer Erwachsenenwelt (siehe Abbildung 2).



© hupe-graphics/pixelio, Dieter Schütz/pixelio

**Abbildung 2:** White Bottleneck als Impuls: Limonade wird erwachsen

**Up to date in der Marktforschungsbranche!**



Der aktuelle Newsletter von planung & analyse informiert Sie wöchentlich über die wichtigsten Meldungen der Branchen – News, Veranstaltungen und vieles mehr. Melden Sie sich an unter

[www.planung-analyse.de/newsletter](http://www.planung-analyse.de/newsletter)

**Semiotik** oder: Die Frage nach Markt-, Marken-, und Produktgestalt.

Jeder Markt, jede Marke, jedes Produkt hat ein Gesicht bzw. archetypische Gestaltelemente, die diese oder diesen prägen. Wichtig ist, die inhaltliche Bedeutung, Symbolik und Sensorik dieser Elemente zu verstehen. Welche Bedeutungsgehalte haben Farb-, Material- und Formsprachen? Und welche Konsequenzen haben diese Bedeutungsgehalte und ihre innere Logik für die weitere Produktentwicklung?

**Gesellschaftliche Trends** oder: Die Frage nach den Implikationen soziokultureller Veränderungen für den eigenen Markt.

Nicht nur der direkte und indirekte Wettbewerb erzeugen Referenzen, sondern auch gesellschaftliche Entwicklungen und Trends. Am deutlichsten zu sehen ist das bei Entwicklungen wie zum Beispiel *Nachhaltigkeit*, die – sehr unterschiedlich übersetzt – die Produktentwicklung der letzten Jahre beeinflusst hat. Angefangen beim ökologischen Footprint bis hin zu mitwachsenden modular aufgebauten Mobiltelefonen, wie Spiegel Online jüngst vermeldete: „Das Steck-Smartphone soll jeder selbst zusammenpuzzeln“. Die generelle Frage in diesem Frame also lautet: Was ist an gesellschaftlichen Strömungen zu beobachten? Und in welche Codes und Merkmale können diese auf Produktebene übersetzt werden?

**Hightech** oder: Die Frage nach der intuitiven Verankerbarkeit neuer Technologien.

Abseits von allen bedürfnis- und motivorientierten Ansätzen widmet sich dieser Frame ganz der umgekehrten engineering-getriebenen Perspektive: Was gibt es Neues an Technologien, Materialien, Oberflächen, Prozessen? Und wie verfangen sich diese technologischen Neuerungen im eigenen Markt und Suchfeld? Wie werden diese Inputs aufgegriffen, welche spontan-assoziativen Verbindungen werden zur eigenen Produktkategorie hergestellt, welche weiterführenden Assoziationen werden ausgelöst?

### Vom Impuls zum Konzept

Wie bereits angemerkt: Es geht im Framing nicht darum, bereits ein umsetzbares Konzept zu identifizieren, sondern darum, wichtige Impulse für Neuerungen zu generieren. Perspektivenwechsel vorzunehmen, das Suchfeld und den eigenen Markt in verschiedenen Kontexten zu durchleuchten und gerade dadurch Neues und Unwahrscheinliches zu erkennen und diesem Raum zu geben.

Diese im Forschungsprozess generierten Impulse sollten im weiteren Innovationsprozess in Konzepte und vor allem in das Design übersetzt werden. Von nun an wird geschliffen und geschärft. Man braucht Umsetzungssicherheit, schließlich überzeugen im Regal fertige Produkte und nicht die zugrundeliegenden Konzepte. Iterativ-sequentielle Lernschleifen wie das Design-Lab greifen diese Impulse auf, setzen sie zueinander in Verbindung, entwi-

ckeln, prüfen und optimieren erste Konzepte. Und mit Hilfe von Rapid Prototyping werden diese bereits in erste Designs umgesetzt. Denn gerade das iterative Entwickeln einer konzeptbasierten visuellen Positionierung kann für den weiteren Entwicklungsprozess eine wertvolle Referenz darstellen.

Die Basis für bahnbrechende Innovationen ist allerdings in der Impulsphase – vor der konzeptionellen und gestalterischen Tätigkeit – zu legen. Denn bahnbrechende Innovationen können nur beim Blick über den Tellerrand hinaus gelingen, wenn nicht nur der Markt, sondern auch das Äußere eines Marktes systematisch in den Prozess der Insight- und Ideenentwicklung einbezogen werden: Die Außenwelt und ihren Wandel, der immer wieder aufs Neue Bezug zu einer Kategorie, einer Marke und ihren Produkten nimmt. Und damit Wachstumschancen generiert, wenn man diese Impulse im eigenen Innovationsprozess aufnimmt und umsetzt. ◀

### ► Literatur

Accenture & AMR Research: ‚Innovation in Consumer Products‘, 2008

Product Development and Management Association (PDMA), 2012

Serviceplan und GfK: ‚Marken-Burnout‘, 2013

The Boston Consulting Group: ‚Managing the „Unmanageable“ – Radical Innovation‘, 2013

## 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 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 um ein Sonderheft für den Schwestertitel Lebensmittel Zeitung mit Fokus auf FMCG und Handel und den p&a Karriereguide Marktforschung.

### 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 2014 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**