

Revolutionäre Neuprodukte – Kalte Füße überall



PD Dr. Andreas Strebing

Associate Professor an der
School of Administrative
Studies der York University in
Toronto

✉ strebing@yorku.ca

Beim Begriff „Innovation“ denken viele Menschen ja zunächst einmal an etwas Technisches, Medizinisches, Chemisches. Auch die Wissenschaft, vor allem jene in Übersee, hat sich in ihrer Forschung lange Jahre auf diese Bereiche konzentriert, wenn es darum ging, die Voraussetzungen und Wirkungen von Innovationen zu klären. Erst in den letzten Jahren mehren sich die Studien, welche die bedeutende Rolle von Innovationen auch bei kurzlebigen Konsumgütern und Dienstleistungen aufzeigen. Wenn´s um revolutionär neue Produkte geht, zeigen jüngste Studien jedoch: kalte Füße hüben (Management) wie drüben (Konsumenten).

Foto: © Bejhan Jusufi - Fotolia.com

Immerhin gelang, wie berichtet (Forschung aus aller Welt in transfer 2/2007), neulich der Nachweis, dass der Markenwert für den Konsumenten sehr rasch zurückgeht (im Schnitt um 5% pro Quartal), wenn eine Marke aus dem Bereich kurzlebiger Konsumgüter komplett untätig bleibt, und dass nur eine Kombination aus Werbung und Produktinnovationen einen ökonomisch sinnvollen Weg bietet, Markenwert zu erhalten bzw. auszubauen (Sriram/Balachander/Kalwani 2007). Rebecca Slotegraaf (Indiana University) und Koen Pauwels (Dartmouth College, New Hampshire) zeigen im Journal of Marketing Research nun anhand der Beobachtung realer Marktanteilsentwicklungen von 100 Marken aus 7 Verbrauchsgüterkategorien über 8 Jahre, dass Innovationen auch eine wichtige Rolle spielen, wenn es um die langfristige Wirkung von Preisaktionen geht. Vor allem marktanteilsstarke Marken können mit Preisaktionen kurzfristig ja sehr starke Umsatzausschläge erzielen. Ob nach einer Preisaktionen jedoch zusätzliche Käufer/innen bei der Marke „hängen bleiben“ oder ob sich der Marktanteil wieder auf dem vorherigen Niveau einpendelt, hängt den Daten zufolge nicht vom Marktanteil, sondern von der Markenstärke ab: Je stärker die Marke beim Konsumenten, umso eher gelingt es ihr, mittels Preisaktionen neue Käufer zu gewinnen. Zusätzlich kommen hier die Produktinnovationen ins Spiel: Im Prinzip ist die Verbindung von Preisaktionen mit Produktverbesserungen für alle Marken ein guter Weg, um dauerhaft neue Käufer zu gewinnen. Besonders vorteilhaft ist die Kombination „Innovation plus Promotion“ jedoch für Marken mit geringer Markenstärke – sie erledigen durch Produktverbesserungen quasi ihre „Hausaufgaben“, und nur gemeinsam mit Innovationen bringen ihnen Preisaktionen dauerhaft höhere Marktanteile.

Kalte Füße des Managements – schuld am Mangel an wirklich neuen Produkten?

Obwohl die akademische Forschung aus den USA damit die Erfahrungen der deutschsprachigen Praxis (z. B. Wübbenhorst/Wildner 2002) bestätigt, dass sich Markenwert auch im Bereich kurzlebiger Konsumgüter nur mittels Innovationen aufbauen und halten lässt, gibt es doch, so deuten jedenfalls Daten aus den USA an, ökonomisch gesehen einen Mangel an wirklich neuen Produkten. Der Anteil an revolutionär neuen Produkten (RNPs) an allen Innovationen scheint seit den 1990 sogar noch gesunken zu sein, jener von inkremental neuen Produkten (INPs), d. h. nur leicht verbesserten oder geänderten Produkten, hingegen gestiegen. Selbst in High-Tech-Industrien bzw. im Pharmabereich liegt der Anteil von RNPs an allen Neuprodukten je nach Studie nur zwischen 6 % und 11 %. Wenn man die Definition von einem „revolutionär neuen Produkt“ verbrauchsgütergerecht so erweitert, dass nicht nur komplett neue Produkttechnologien oder -formeln, sondern auch radikal neue Verpackungsformen oder die Erschließung komplett neuer Anwendungen für ein bestehendes Produkt als RNP eingeordnet werden, so fügen sich Güter des täglichen Bedarfs gut in dieses Bild ein: 7 % aller Neuprodukte sind wirklich neue Produkte, berichten Alina Sorescu (Texas A&M University) und Jelena Spanjol (University of Illinois at Chicago) im Journal of Marketing auf Basis von knapp 21.000 Produktneuheiten von 153 in den USA börsennotierten Verbrauchsgüterunternehmen zwischen 1985 und 2003. Der Rest besteht aus inkrementalen Produktverbesserungen. Nun ist an INPs absolut nichts auszusetzen, im Gegenteil: viele kleine Verbesserungen können sich im Laufe der Jahre auch zu einem drastisch höheren Kundennutzen summieren. Aber

sie sind, auch das zeigen die Daten der beiden Forscherinnen, im Durchschnitt ökonomisch weniger wertvoll als RNPs, wenn man die Bewertung des Unternehmens an der Börse heranzieht. INPs steigerten den Wert des innovierenden Unternehmens an der Börse nämlich gerade einmal in der Höhe einer „normalen“ Verzinsung der Investition. RNPs hingegen erbringen in der Sprache der Ökonomie eine echte „ökonomische Rente“, d. h. der Unternehmenswert steigt überproportional, auch unter Einrechnung der Kosten der Innovation und ihres erhöhten Risikos, für das natürlich eine höhere „Normalverzinsung“ zu veranschlagen ist: Im Durchschnitt erhöht eine RNP den Börsenwert des innovierenden Verbrauchsgüterunternehmens über Kosten und risikogerechte Verzinsung hinaus um 4,2 Mio. US\$. Dennoch erwies sich nur eines der untersuchten 153 Unternehmen im Untersuchungszeitraum (1985 bis 2003) als konstante Quelle von RNPs¹.

Für Ökonomen sind „ökonomische Renten“, d. h. Übergewinne, immer ein Signal dafür, dass es zu wenig von etwas gibt. Im konkreten Fall: dass es ökonomisch gesehen zu wenige RNPs gibt. Woran liegt das? An mangelndem Können oder mangelndem Wollen der Unternehmen? Hinsichtlich des Könnens bestätigen die Daten frühere Forschung dahingehend, dass es für RNPs gewisser „Übersressourcen“ im Unternehmen bedarf, auf Englisch „Slack“ (Leerlauf) genannt. Ein in jeder Hinsicht an seiner Kapazitätsgrenze arbeitendes Unternehmen ist keine gute Quelle von bahnbrechenden Neuerungen. Aus diesem Grund ist es übrigens auch ökonomisch falsch, von Universitäten 100%ige Effizienz zu fordern, wenn sie von Zeit zu Zeit bahnbrechende Innovationen liefern sollen.

Oder liegt es am Wollen? Die Daten zeigen jedenfalls auch, dass RNPs nicht nur den Aktienkurs eines Unternehmens erhöhen, sondern auch die Volatilität dieses Kurses – ein Anzeichen für erhöhtes Risiko. Und dieses Risiko könnte, auch wenn es in der Ermittlung der ökonomischen Rente bereits eingezinst ist, der Grund sein, warum das Management doch öfter vor radikalen Produktinnovationen zurückschreckt, als es für die Unternehmenseigner optimal wäre. Schließlich geht es für Manager/innen, wie die Forscherinnen anführen, nicht nur um den Wert ihrer Stock Options und die Zufriedenheit der Shareholder, sondern auch um die Planbarkeit der persönlichen Zukunft. Zudem tragen sie Verantwortung für ihre Mitarbeiter, haben eventuell freundschaftliche Beziehungen zu Lieferanten aufgebaut, täglichen Kontakt mit bestehenden Kunden etc. Das alles kann durch RNPs aufs Spiel gesetzt werden.

Kalte Füße bei Konsumenten: Warum RNPs am Markt oft schlechter abschneiden als in der Marktforschung

Wenn's um revolutionär neue Produkte geht, dann gibt es, so viel steht fest, nicht nur beim Management kalte Füße. Auch die Kunden schrecken letzten Endes oft vor dem Kauf eines RNPs zurück. Davon kann jeder Marktforscher ein Lied singen: RNPs, die in früherer Marktforschung zunächst auf hohes Interesse gestoßen sind, erweisen sich später am Markt als veritable Flops. Manche Manager/innen verlieren nach solchen Erfahrungen generell das Vertrauen in die Marktforschung, und meinen, dass Konsumenten bei Neuproduktkonzepten prinzipiell nicht sagen können oder wollen, was sie wirklich wollen. Aber das hieße, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Denn zum einen ist das, wie zwei neuere Studien nachweisen, im Wesentlichen ein Problem von RNPs (und weniger von INPs). Und zum Zweiten lügen die Konsumenten nicht, sondern bedienen sich im Zeitablauf einfach unterschiedlicher Denkprozesse – und darauf kann man mit geeigneten Marktforschungstechniken reagieren.

Schon lange vermutet die Forschung, dass beim Denken an die fernere Zukunft andere Gesetze herrschen, als beim Denken an die nahe Zukunft – sehr schlüssig beispielsweise in einem meiner Meinungen nach viel zu wenig beachteten Beitrag von Mowen und Mowen (1991), welcher die mittlerweile Nobelpreis gekrönte Prospect Theory über die Zeitachse hinweg ausdehnt: Während Menschen in ihrer kurzfristigen Planung eher Risiken vermeiden, suchen sie in ihrer langfristigen Planung nach neuen Chancen. Ihr Denken an die Gegenwart und die nahe Zukunft ist daher sehr konkret und auf das Meistern von Problemen ausgerichtet, während die weitere Zukunft abstrakter, mit einer stärkeren Betonung der Erlangung neuer Vorteile und meist auch mit (übergroßem) Optimismus gesehen wird. Das macht evolutionspsychologisch wohl Sinn, denn wer immer nur die Probleme sieht, würde nie etwas Neues erleben oder entdecken. Aber es macht natürlich auch Schwierigkeiten, wie jeder weiß, der schon einmal voll Optimismus seine Beteiligung an interessanten neuen Projekten zugesagt hat, um die Zusage später – wenn erwartbar unerwartet viel weniger Zeit, aber viel mehr Umsetzungsschwierigkeiten als gedacht da sind – wieder bereut ...

Gleich zwei Beiträge im Journal of Marketing Research gehen dem Phänomen im Zusammenhang mit RNPs nach und zeigen, dass Konsumenten RNPs, wenn sie diese lange (d. h. zumindest mehrere Woche) vor der Kaufentscheidung

beurteilen, vor allem auf mögliche Vorteile („Benefits“) hin analysieren. Kurz vor der Kaufentscheidung wechselt ihre Betrachtung dann aber hin zu den Risiken, Schwierigkeiten und Kosten des Produkts, einschließlich der psychologischen Umstellungskosten, welche durch notwendige Änderungen der eigenen Gewohnheiten entstehen würden. Das erklärt, warum Konsumenten, ohne zu lügen, in Marktforschungsstudien lange vor dem Launch ein sehr positives Urteil über ein RNP abgeben, später aber ihre Meinung ändern können, und das Produkt am Ende nicht kaufen.

In mehreren Teilstudien, darunter auch longitudinalen Felduntersuchungen, in denen in großzahligen Samples vorherige Kaufabsichten späteren realen Kaufentscheidungen gegenübergestellt wurden, weist ein Forscherteam um David Alexander (University of St. Thomas, Minnesota) für den Bereich technische Produkte und Dienstleistungen nach,

- ▶ dass dieser Mechanismus dafür verantwortlich ist, dass Konsumenten ihre in Befragungen geäußerten Kaufabsichten bei RNPs im Vergleich zu INPs viel seltener tatsächlich verwirklichen und
- ▶ dass jene Konsumenten, welche dennoch RNPs kaufen, mit ihren vor dem Kauf geäußerten Schätzungen, wie intensiv sie das Produkt verwenden würden, im Vergleich zur späteren tatsächlichen Verwendungsintensität deutlich stärker danebenliegen als Kunden, welche INPs kaufen.

Dieser zweite Effekt kann wiederum die Ursache für einen höheren Anteil unzufriedener Kunden bei RNPs sein. Ein internationales Forscherteam rund um Raquel Castaño (EGADE Tecnológico de Monterrey, Mexiko) zeigt in einer Serie von Experimenten, darunter solche mit realen Entscheidungen, dass man den Entscheidungsprozess am Besten unterstützt, wenn man sich diesen Denkmustern im Zeitablauf anpasst, anstatt zu versuchen, sie auszugleichen. Das bedeutet, man sollte zunächst einmal das Denken an die möglichen Vorteile eines RNPs fördern („Warum sollte ich das Produkt verwenden?“), und unmittelbar vor der Kaufentscheidung dann das Denken über die Anwendung des Produkts (d. h. „Wann, wie, wo werde ich das Produkt verwenden?“). Mit dieser Vorgehensweise, in der man zunächst eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Produkt auf- und später Unsicherheiten abbaut, erhöht man, so die Ergebnisse, die Zahl der Käufer und maximiert deren Zufriedenheit. Eine frühzeitige Anregung zur Beschäftigung mit den Problemen in der Anwendung des Produkts brachte hingegen in Summe keine Vorteile.

Das gilt aber natürlich nur für die Kommunikationsstrategie im Zuge des Launches eines RNPs. Wenn es darum geht, mittels Marktforschung herauszufinden, welche Marktchancen ein RNP hat, muss man sehr wohl darauf achten, dass die Auskunftspersonen auch dann an Unsicherheiten und mögliche Probleme denken, wenn die Kaufentscheidung für sie noch weit entfernt ist. Manche Marktforschungsinstitute haben für diese Situation bereits ausgeklügelte „Zeitbeschleunigungstechniken“ entwickelt, mit deren Hilfe sich Konsumenten in die Zeit unmittelbar vor bzw. nach dem Kauf hineinversetzen sollen. Bei Castaño und Kollegen erwies sich allerdings auch die einfache Bitte, sich vorzustellen, dass die Kaufentscheidung in der nächsten Woche zu treffen wäre, bei relativ hoch involvierten Testpersonen als ausreichend, um später aufkommende „kalte Füße“ der Konsumenten aufzeigen zu können. Wie immer man eine solche „Zeitbeschleunigungstechnik“ marktforscherisch auch bewerkstelligt, sie ist jedenfalls, so zeigen die beschriebenen Studien, unerlässlich, wenn Marktforschung reale Marktchancen von wirklich neuen Produkten abbilden soll.

Literatur

Alexander, D. L.; Lynch, J. G. J.; Wang, Q. (2008): As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products?, in: *Journal of Marketing Research*, 45. Jg., H. 3, S. 307 - 319.

Castaño, R. (2008): Managing Consumer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Simulation, in: *Journal of Marketing Research*, 45. Jg., H. 3, S. 320 - 336.

Mowen, J. C.; Mowen, M. M. (1991): Time and Outcome Valuation: Implications for Marketing Decision Making, in: *Journal of Marketing*, 55. Jg., H. 1, S. 54 - 62.

Slotegraaf, R. J.; Pauwels, K. (2008): The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions, in: *Journal of Marketing Research*, 45. Jg., H. 3, S. 293 - 306.

Sorescu, A. B.; Spanjol, J. (2008): Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., H. 2, S. 114 - 132.

Sriram, S.; Balachander, S.; Kalwani, M. U. (2007): Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg., H. 2, S. 61 - 78.

Wübbenhorst, K. L.; Wildner, R. (2002): Die Schwäche der Marke ist die Schwäche der schwachen Marken, in: *planung & analyse*, 29. Jg., H. 2, S. 17 - 21.

Fußnote

- 1 Es handelt sich um Procter&Gamble. Möglicherweise ist hier allerdings ein Heimmarkt-Bias der Untersuchung zu berücksichtigen.