

«Produktforschung ist ein Prozess, der sich kontinuierlich neu erfindet»

Daniel Bächler, Leiter Marketing und Innovation der Le Patron Orior Menu AG, über Flops in der Produktentwicklung, Wunder der Marktforschung und unternehmerischen Pragmatismus.

Interview: Crisanto Farese*

Herr Bächler, täuscht der Eindruck, dass viele Produkte sich im Markt nicht durchsetzen?

Die Menge der neu entwickelten Produkte, die sich auf dem Markt durchsetzen, ist in der Tat gering. Von zehn Produktentwicklungen lässt sich eine gut durchsetzen. Die anderen kommen im Markt nicht an und verschwinden nach kurzer Zeit wieder von der Bildfläche. Der Markt in der Schweiz ist gesättigt, trotzdem ergeben sich immer wieder Chancen für innovative Konzepte.

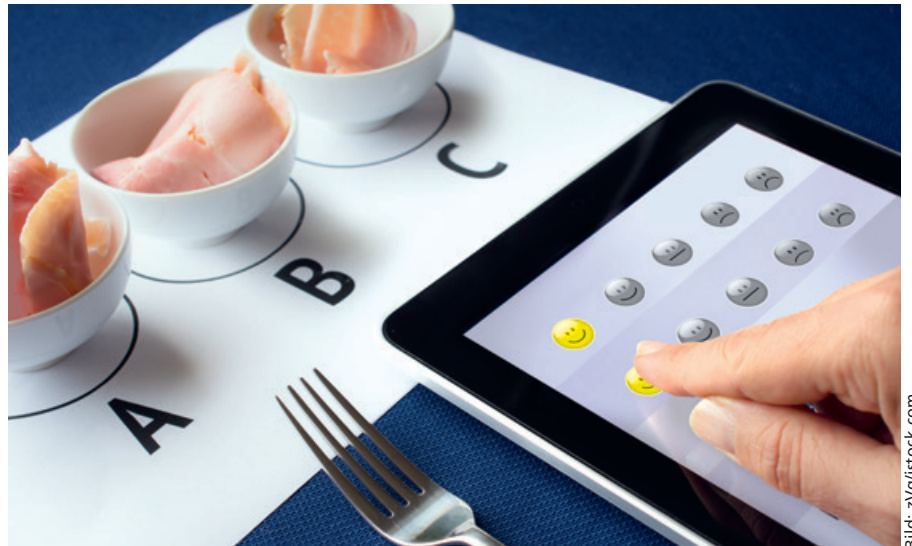
Wie reagieren Sie darauf?

Es braucht Erkenntnisse des Marktes und der Endkonsumenten. Um innovative Produkte erfolgreich zu konzipieren, braucht es auch ein Verständnis für die Werthaltungen und das Konsumverhalten der Endkonsumenten, die dann in die Konzeption einfließen müssen. Natürlich sind Consumer-Insights alleine noch kein Garant für Erfolg, da spielen noch viele andere Faktoren mit, die für Innovationen wichtig sind.

«Ein gutes und innovatives Konzept muss in einem Satz beschreibbar und mit einem USP versehen sein»

Und was heisst das für die innerbetriebliche Umsetzung?

Es ist unternehmerisch relevant, dass man sich der Vielzahl der zu entwickelnden Produkte im Klaren ist – nach dem Motto: Weniger ist mehr. Wir müssen zielführend und chancenbewusst vorgehen und mit voller Überzeugung und Nachdruck die Vermarktung umsetzen – auch wenn sich der Erfolg nicht umgehend nach Lancierung einstellt. Relevante Fragen, die wir uns u. a. stellen, sind: Wie viel Zeit zur positiven Lancierung räumt uns der



Produktetests minimieren das Risiko, dass eine Neuentwicklung floppt.

Handel ein? Welche Performance wollen wir erreichen?

Inwiefern kann und soll Marktforschung bei Produktinnovationen Unterstützung bieten?

Marktforschung, wie das Wort schon sagt, muss den Markt erforschen. Diesbezüglich müssen die Insights der Konsumenten begriffen werden. Immer wichtiger sind dabei Trends. Ein langfristiges Denken kann nur mit guter Marktforschung Erfolg haben, die sich dann in der Produktentwicklung widerspiegelt. Ein Produkt, das Wachstum generieren soll, muss nicht zwingend heute schon einen Boom auf dem Markt auslösen. Sondern es soll sich so gut es geht den Bedürfnissen der Gesellschaft in der Zukunft anpassen und dienen. Neben guter Marktforschung ist unter anderem auch unternehmerisches, pragmatisches Handeln wichtig für erfolgreiches Innovieren.

Mit neuen Produkten neue Märkte erschliessen ist das eine. Kundenbindung was anderes ...

Natürlich ist es auch wichtig zu begreifen, wer heute unser Kunde ist, und ihn so gut es geht an die Marke zu bin-

den. Auch hier kann die Marktforschung «Wunder» bewirken.

Sind Produkttests sinnvoll? Und wann sollen sie eingesetzt werden?

Produkttests sind sinnvoll, wenn man etwas lancieren möchte, wo man zwar ein bedeutendes Potenzial vermutet, das Konsumentenbedürfnis aber nur unzureichend einschätzen kann. Zum Beispiel: Man entwickelt ein Produkt, das sehr innovativ ist, kennt dessen Reichweite aber nicht genau und auch nicht dessen Anklang bei den Konsumenten. Hier muss man sich schon während der Entwicklungsphase mit dem Konsumenten und dessen Bedürfnissen auseinandersetzen und schauen, dass man sie hundertprozentig befriedigt. Hier muss man Produkttests durchführen. Nur so kann man die Risiken verringern und die Chancen auf dem Markt erhöhen.

Und damit ist es dann getan?

Nein, wichtig sind für uns danach auch die Daten und Erkenntnisse, die uns sehr helfen, das Produkt beim Verkauf zu unterstützen und unsere Kunden davon zu überzeugen, dass sie mit uns genau richtig liegen. Wichtig ist aber



Mehr als erwartet . . .

«Unsere Erwartungen waren hoch, wir selber haben mit Abstrichen gerechnet, doch letztlich haben wir sogar noch mehr erhalten, als wir uns selber bei der Konzeption des Projektes vorgestellt haben!»

Diese äusserst erfreuliche Bilanz zog kürzlich einer unserer Grosskunden im Rückblick auf das erste gemeinsame Projektjahr. Gibt es ein schöneres Fazit nach Monaten intensiver Zusammenarbeit mit guten und schlechten Zeiten?

Ja, und ob: Wir können von unserer Seite mit einem gewissen Stolz sagen, dass wir viel dazugelernt haben und zur Freude aller Beteiligten – Auftraggeber, Befragte und Befragende – gemeinsam neue und nachhaltige Lösungen geschaffen haben. Das ist es, was unseren Beruf so spannend und interessant macht. Und nur so können wir hoffen, auch in Zukunft solch schöne Komplimente zu erhalten.

Denn Kunden fordern uns mit ihren anspruchsvollen Aufgaben, die Gesellschaft fordert uns mit ihrem steten Wandel und die Technik wird immer komplexer, noch schneller und noch hybrider. Je besser es uns gelingt, diese Herausforderungen zu meistern, desto grösser ist die Freude und Befriedigung aller am Prozess Beteiligten.

Woran unsere Mitarbeitenden in den letzten Monaten erfolgreich gearbeitet haben und was dabei herausgekommen ist, erfahren Sie einmal mehr aus den vorliegenden News. Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre!

Roland Huber, geschäftsleitender Partner

auch ein gutes Bauchgefühl und ein konsequentes Anpacken. Nur so kann man die Erwartungen des «time-to-market» erfüllen. Bei Orior haben wir einen institutionalisierten Innovationsprozess über alle Marken hinweg mit verschiedenen übergreifenden

«Vor allem das Herausfinden von Consumer-Insights ist für uns von DemoSCOPE hilfreich»

Gruppenthemen. Es bestehen definierte Prozesse und ich bin stolz darauf. Denn so verfügen wir über den wichtigen Know-how-Austausch sowie die nötigen personellen Ressourcen, um die Prozesse steuern zu können.

Können Marktforschungsergebnisse Ihre Entscheidungen beeinflussen?

Ja. Vor allem kann es passieren, dass man eine Vorstellung des Marktes oder der Kunden hat, die in dieser Form

nicht stimmig ist. Man kann immer etwas dazulernen oder das Problem von einem anderen Punkt aus anschauen und analysieren. Aber wir dürfen uns nicht hinter der Marktforschung verstecken, sondern müssen pragmatisch einen Unternehmensentscheid fällen.

Von welchen Erkenntnissen aus DemoSCOPE-Studien haben Sie für Ihre Entscheide besonders stark profitiert?

Vor allem hinsichtlich des Verständnisses für die relevanten Consumer-Insights. Auch trotz Marktforschung bleibt immer ein unternehmerisches Risiko bestehen. Diese Risiken gilt es beim Innovieren richtig einzuschätzen und zu managen, denn ohne Risiko gibt es keine Innovation.

Alles in allem: Was ist das Erfolgsrezept für ein neues Produkt?

Ein gutes und innovatives Konzept muss in einem Satz beschreibbar und möglichst mit einem konsumentenrelevanten USP versehen sein.

In welche Richtung geht die Produktforschung? Gibt es Trends?

Produktforschung ist ein Prozess, der sich kontinuierlich neu erfindet. Man muss sich immer aufs Neue anpassen und sich dann wieder hinterfragen. Klar gibt es Trends und klar muss man sie begreifen und auch daran arbeiten. Die Gesellschaft verändert sich rapide und ihre Bedürfnisse und Gewohnheiten auch. Es ist ein Feld, das sehr interessant ist und wo es viele Chancen gibt. Natürlich mit der richtigen Unterstützung ...

Und wohin bewegt sich die Lebensmittelbranche selbst?

In der Convenience-Branche gehen die Trends in Richtung Frische, Gesundheit, Natürlichkeit. Also ohne Farbstoffe und Konservierungsmittel produziert, mit hoher Qualität, salzreduziert und fettoptimiert. Kleinere Marken sind da agiler und schneller, können aber mit neuen Produkten auch härter fallen, da oftmals zu wenig Vermarktungsmittel zur Verfügung stehen. Daher ist die Kenntnis des Marktes und der Konsumenten wichtig. ■

*Der Fragesteller ist Leiter der Marktorganisation und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei DemoSCOPE und betreut die Mandate der Le Patron Orior Menu AG.

Ein leidenschaftlicher Schlagzeuger



Daniel Bächler (46) ist verheiratet und Vater eines Sohnes und einer Tochter und wohnt mit seiner Familie in der Nähe von Luzern. Der Hobby-Schlagzeuger ist gerne und betätigt sich sportlich mit Bike und Ski. Nach seinem Betriebsökonomiestudium hat er einen General MBA an der HSLU absolviert. Seit Mai 2016 ist Bächler Leiter Marketing und Innovation der Le Patron Orior Menu AG. Zur Orior-Gruppe zählen unter anderem Brands wie Rapelli und Albert Spiess.