

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Life Sciences
Studiengang Ökotrophologie

Trendforschung in der Lebensmittelbranche

Trends erkennen und erfolgreich im Innovationsprozess nutzen

Bachelorarbeit

Tag der Abgabe: 16.12.2016

Vorgelegt von:

Johanna Imbeck

Prof. Dr. Christoph Wegmann

Prof. Dr. Helmut Laberenz

Vorwort

Vor Ihnen liegt die Bachelorarbeit „Trendforschung in der Lebensmittelbranche – Trends erkennen und erfolgreich im Innovationsprozess nutzen“.

Während meines Ökotrophologie-Studiums habe ich mich besonders für die Lehrveranstaltungen mit Bezug zur Konsumenten- und Marktforschung begeistern können. Aufgrund meines Interesses habe ich mich für das Themengebiet der Trendforschung entschieden.

Die vorliegende Arbeit ist Resultat einer Literaturrecherche. Neben Publikationen wurden außerdem Ergebnisse aus Experteninterviews eingebracht. An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, Herrn Peter Wippermann herzlich für das geführte Interview und das Teilen seiner Fachexpertise zu danken. Sie haben meine Arbeit mit wertvollen und interessanten Informationen bereichert. Weiter danke ich Herrn Felix Leonhardt für die freundliche und aufgeschlossene Auskunft zu seinem Unternehmen.

Ich bedanke mich zudem bei Prof. Dr. Christoph Wegmann und Prof. Dr. Helmut Laberenz für die fachliche Unterstützung und Zusammenarbeit.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen meiner Bachelorarbeit

Johanna Imbeck

Hamburg, am 15. Dezember 2016

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	III
II. Abbildungsverzeichnis.....	V
III. Tabellenverzeichnis.....	VI
IV. Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	1
1.2. Zum Aufbau des Inhaltlichen Teils.....	3
2. Trendforschung und Innovationen	4
2.1. Grundlagen der Trendforschung.....	4
2.1.1. Trend-Definition und Trend-Formen	4
2.1.2. Die Entstehung von Trends	10
2.1.3. Definition und Aufgabe der Trendforschung	11
2.1.4. Organisatorische Verankerung im Unternehmen.....	15
2.2. Grundlagen zu Innovationen	17
2.2.1. Begriffliche Einordnung und Dimensionierung von Innovationen	17
2.2.2. Strategischer Hintergrund der Innovationserstellung	20
2.2.3. Der Innovationsprozess allgemein und im Prozessmodell nach Cooper ²⁵	
3. Methoden vorrausschauender Forschung	30
3.1. Grundsätzlicher Ablauf und Auswahl der Methoden	30
3.2. Methoden mit diagnostizierendem Schwerpunkt	33
3.2.1. Scanning	33
3.2.2. Monitoring	34
3.2.3. Trendscouting	35
3.3. Methoden mit prognostizierendem Schwerpunkt	35
3.3.1. Experten-Befragungen	35
3.3.2. Delphi Panel.....	37

3.3.3. Szenariotechnik.....	39
3.3.4. Kombination verschiedener Methoden	44
4. Trendentwicklungen in der Lebensmittelbranche	44
5. Vom Trend zur Innovation	53
5.1. Einordnung von Trend- und Zukunftsforschung im Innovationsprozess	54
5.2. Methoden zur Operationalisierung von Trends	56
5.3. Vom Trend zur Innovation in der Praxis.....	58
5.3.1. Praxis Beispiel 1: Well-being als Gesamtkonzept bei Mondelēz	58
5.3.2. Praxis Beispiel 2: Social Business purefood	61
6. Schlussbetrachtung	64
V. Literaturverzeichnis	VIII
VI. Verzeichnis der Expertengespräche	XVIII
Zusammenfassung.....	XIX
Abstract.....	XX
Anhang	XXI
Eidesstattliche Erklärung.....	XXI

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Trend-Begriff im Internet	4
Abbildung 2: Megatrend-Map: Megatrends, Subtrends und Fusionen	8
Abbildung 3: Trendkategorien mit Beispielen aus der Lebensmittelbranche	10
Abbildung 4: Das Unternehmensumfeld der Trendforschung	12
Abbildung 5: Strategische Ebenen im Unternehmen	20
Abbildung 6: Das Stage-Gate-Modell® nach R.G. Cooper	28
Abbildung 7: Ablauf vorrausschauender Forschungsaktivitäten.....	30
Abbildung 8: Modell zur Veranschaulichung der Szenariotechnik.....	40
Abbildung 9: Szenario Direct Producer Support	42
Abbildung 10: Szenario Domestic demand for organic products.....	43
Abbildung 11: Trend-Cluster Gut & Gesund	47
Abbildung 12: Savory Joghurt als New Flavoring Trend-Produkt.....	48
Abbildung 13: Soylent Sortiment	49
Abbildung 14: Trend-Innovationsmodell für Lebensmittel-Innovationen.....	53
Abbildung 15: Einflussmöglichkeiten und Kosten entlang des Innovationsprozesses.....	56
Abbildung 16: Unternehmensstrategien Mondelēz	58
Abbildung 17: Logo call for well-being	59
Abbildung 18: Strategische Einordnung der Marke Milka im Mondelēz Konzern.....	60
Abbildung 19: Trend-Innovationsmodell Choco Break.....	61
Abbildung 20: Milka Choco Break Sorten	61
Abbildung 21: Sortiment der Marke Lycka	62
Abbildung 22: Trend-Innovationsmodell Lycka Frozen Yogurt.....	63

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenwärtige Megatrends.....	7
Tabelle 2: Charakteristika der Trend- und Zukunftsforschung	14
Tabelle 3: Dimensionen von Innovationen.....	18
Tabelle 4: Marktfeldstrategien nach Ansoff.....	23
Tabelle 5: Vor- und Nachteile von auf Befragungen basierenden Prognosen..	36
Tabelle 6: Vor- und Nachteile des Delphi Panels.....	39
Tabelle 7: Vor- und Nachteile der Szenariotechnik.....	44

IV. Abkürzungsverzeichnis

DLG	Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
MIS	Marketing Intelligenzsystem
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGM	Stage-Gate-Modell®

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Ziel der Arbeit

„Man muss etwas vom Wesen der Bewegung verstehen, um einen Sinn für die Zukunft zu erlangen“ (Aristoteles, zit. nach Horx, 2010a, S. 2). Sprach Aristoteles diesen Satz auch lange Zeit vor der Entstehung der gegenwärtigen Wirtschaft aus, so ist die Botschaft seiner Aussage im Besonderen heute von Bedeutung für langfristig ausgerichtete Unternehmen.

Der Wandel vom Hersteller- zum Konsumentenmarkt wird heute bereits im Supermarkt sichtbar: Über 50.000 verschiedene Produkte stehen dem Konsumenten zur Verfügung, woraus dieser das am besten für ihn geeignete auswählt. Vor 30 Jahren waren es hingegen nur circa 6000 Produkte (Ternés, Tower, Jerusel, 2015, S.1). Die Lebensdauer von Produkten in der Lebensmittelbranche beträgt hinzukommend nur noch wenige Jahre (Leyrer, Strecker, Elles, 2004, S. 57). Einen wesentlichen Teil zu dieser Entwicklung trägt die voranschreitende Globalisierung bei. Es gibt wenig bis keine geographischen Marktnischen, da große Entfernungen an Bedeutung verlieren. Zudem sind einst erfolgreiche *home markets* bedroht. Produktlebenszyklen werden immer kürzer, da es sich gegen globale Mitstreiter zu behaupten gilt. Immer weiter verbesserte Transport- Vertriebs- und Kommunikationsmöglichkeiten tragen neben der Globalisierung zur weiteren Beschleunigung der wirtschaftlichen Prozesse bei. Durch diesen raschen Wandel ist die Zeit zu einem grundlegenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen geworden (Vahs, Brem, 2015, S. 8 ff.).

Bedingt durch die beschriebenen Umstände, liegt auf Unternehmen der Lebensmittelbranche, als europaweit größte Einzelindustrie, ein steigender Innovationsdruck (Doßmann, 2015). Unternehmen werden durch die kurzen Lebenszyklen der Produkte zu immer neuen Entwicklungen gezwungen, sofern sie langfristig erfolgreich bleiben möchten (Leyrer, Strecker, Elles, 2004, S. 57). Aus einer Studie der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) geht hervor, dass für 90 Prozent der Lebensmittelhersteller Innovationen als wichtige Wachstumstreiber von hoher Bedeutung sind (Doßmann, 2015). Innovationen ermöglichen es Unternehmen nicht nur sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Sie ermöglichen ebenfalls die Wettbewerbsvorteile anderer Unternehmen zu reduzieren (Grant, Nippa, 2006, S. 293).

Das Definieren einer konkreten Innovationsstrategie scheint für Unternehmen vor diesem Hintergrund sehr wichtig. Vier von fünf erfolgreichen Unternehmen verfügen indes über solch eine Strategie (Vahs, Brem, 2015, S. 97). Doch es stellt sich die Frage, wie Unternehmen erfolgreiche Innovationen auf den Markt bringen, die den „Zahn der Zeit“ treffen. Alleine 70 Prozent der Innovationen scheitern, was darauf schließen

lässt, dass in der Innovationsplanung nicht ausreichend strategisch vorgegangen wurde (Hengse, Bücking, 2015).

Die Trendforschung kann hier extrem hilfreich sein, da sie den „Blick nach vorne“ öffnet und Möglichkeiten für neue Produktideen aufzeigen kann (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Zwei Jahrzehnte nachdem die Pioniere der Trendforschung wie Peter Wippermann und Mathias Horx die Trendforschung nach Deutschland brachten, ist die Trendforschung als wichtige systematische Einheit in den meisten Unternehmen angekommen (Baumann, 2012, S. 1). Unternehmen die nach Trends forschen, verfügen über einen entscheidenden strategischen Vorteil, wenn Wünsche von Konsumenten frühzeitig erkannt werden und sich in erfolgreichen Produktinnovationen wieder spiegeln (Maisch, Zander, 2013, S. 32). In einer zunehmend beschleunigten Welt kann Trendforschungskompetenz den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bedeuten (Baumann, 2012, S.2).

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, Methoden zum Erkennen von Trends aufzuzeigen und die Umsetzung dieser in Innovationen zu zeigen. Beschränkt wird sich hierbei auf Produktinnovationen. Weiter soll diskutiert werden, ob die Trendforschung ein hilfreiches Instrument für den Innovationsprozess darstellt.

Zur Verfolgung dieser Ziele sollen nachstehende Fragen beantwortet werden:

- Was kann die Trendforschung und wie erforscht man Trends?
- Welche strategischen Maßnahmen sind für einen erfolgreichen Innovationsprozess zu treffen und wie kann dieser strukturiert werden?
- Welche Trends sind in der deutschen Lebensmittelbranche momentan relevant?
- Wie können Unternehmen die Trendforschung und ihre Resultate im Innovationsprozess nutzen und in erfolgreiche Produkte übersetzen?

Zur Beantwortung der Fragen wurde eine klassische Literaturrecherche durchgeführt. Bei dieser wurde Wert darauf gelegt für präsenste Themen der vorliegenden Arbeit (zum Beispiel Aktuelle Erkenntnisse über die Strukturierung des Innovationsprozesses, Darstellung der gegenwärtigen Markttrends) aktuelle Literatur, nicht älter als fünf Jahre, zu nutzen. Es wurden ebenfalls Internetquellen herangezogen, da Trends und neuartige Produkte im Internet frühzeitig kommuniziert werden. Die genutzten Seiten liegen als PDF-Formate auf der zugehörigen CD-ROM bei. Zur weiteren Erkenntnisgewinnung wurde zudem ein Interview mit Trendforscher Peter Wippermann durchgeführt. Um weiterführendes Wissen über die Trendermittlung und Innovationserstellung in kleineren Unternehmen zu erlangen, wurde Felix Leonhardt, Gründer des Start-Ups *purefood* befragt (Fragenkataloge siehe Anhang).

1.2. Zum Aufbau des Inhaltlichen Teils

Im ersten Kapitel „Trendforschung und Innovationen“ werden die Grundlagen dieser Themenbereiche behandelt. Der Trendbegriff wird definiert und die Trendforschung als Disziplin von anderen abgegrenzt sowie eingeordnet. Außerdem wird die Aufgabe und Relevanz der Trendforschung für Unternehmen erläutert und ihre organisatorische Verankerung im Unternehmen dargestellt. Der zweite Teil des Kapitels erläutert die Grundlagen zu Innovationen. Der Innovationsbegriff wird definiert, mögliche Formen von Innovationen unterschieden und der strategische Hintergrund der Innovationserstellung erläutert. Außerdem erfolgen eine Darstellung des generellen Innovationsprozesses und eine Veranschaulichung im Prozessmodell nach Cooper (2002).

Im dritten Kapitel werden die unterschiedlichen Methoden vorrausschauender Forschung dargestellt. Hierbei werden zunächst Methoden mit diagnostizierendem Schwerpunkt aufgezeigt, danach jene mit prognostizierendem Schwerpunkt.

Das darauffolgende Kapitel stellt die aktuellen Trendentwicklungen in der Lebensmittelbranche dar, auf deren Basis Unternehmen zukunftsgerichtete Forschung betreiben sowie trendbasierte Innovationen entwickeln können.

Das abschließende Kapitel „Vom Trend zur Innovation“ stellt die Relevanz der frühen Phase innerhalb der Innovationsentwicklung dar. Es wird erläutert, wie und zu welchem Zeitpunkt die Erkenntnisse über Trendbewegungen sinnvoll im Innovationsprozess Einsatz finden können. In Kapitel 5.2. werden verschiedene Herangehensweisen zur Operationalisierung von Trends vorgeschlagen. Zuletzt wird anhand zweier Unternehmensbeispiele die Umsetzung von Trends in Produktinnovationen veranschaulicht.

2. Trendforschung und Innovationen

2.1. Grundlagen der Trendforschung

2.1.1. Trend-Definition und Trend-Formen



Abbildung 1: Der Trend-Begriff im Internet

Quelle: Selbsterstellte Collage basierend auf einer Auswahl von Ergebnissen der Google-Bilder Suchanfrage „trend“

Im Alltäglichen begegnet der Trendbegriff einem in Form von Aussagen wie „Das ist der neueste Trend“, „Den Trend dürfen Sie nicht verpassen“, oder auch „Der Trend 2016“. Diese implizieren auf unterschwellige Art etwas Sensationelles, Modernes und Zukunftsbezogenes. Sucht man den Begriff bei Google, so ergibt sich ein ähnliches, unspezifisches Bild. Doch was bedeutet der Begriff „Trend“ eigentlich?

Da der Begriff einer nahezu inflationären Verwendung unterliegt, soll er im Weiteren zunächst definiert werden (Pillkahn, 2007, S.126). Das Wort „Trend“ stammt aus dem Englischen und bedeutet als Verb so viel wie „*sich neigend, sich erstreckend*“, oder auch „*in einer bestimmten Richtung verlaufend*“ (Pons Online, o.J.). Als Substantiv wird der Begriff allgemein als „*eine über einen gewissen Zeitraum bereits zu beobachtende, statistisch erfassbare Entwicklung(stendenz)*“ übersetzt (Duden Online, o.J.a). Diese Definition ähnelt auch jener aus der Statistik, in welcher der Begriff seinen Ursprung hat. Hier steht er für die Komponente einer Zeitreihe, von welcher angenommen wird, dass sie längerfristig und nachhaltig wirkt (Bergmann, 1996, S. 143).

Im soziologischen Kontext beschreiben Trends grundlegende, dynamische, längerfristige Entwicklungsprozesse, welche die Einstellungen und das Verhalten von gesellschaftlichen Gruppen und/oder Organisationen stark beeinflussen (Kuhn, Ruff, 2007, S. 309).

Betrachtet man Trends aus betriebswirtschaftlicher Sicht, beschreiben sie andauernde und bedeutende Entwicklungstendenzen in Tätigkeitsfeldern innerhalb relevanter Märkte eines Unternehmens (Bovenkerk, 2006, S. 25).

In der vorliegenden Arbeit sollen Trends als Tendenzen und Entwicklungen in der Lebensmittelbranche, dem für Lebensmittelunternehmen relevanten Markt, verstanden werden.

Die Erkenntnisse über Veränderungen in den Einstellungen und im Verhalten der Konsumenten ermöglichen es Unternehmen, Insights zu erkennen und auf diese strategisch in der Produktplanung zu reagieren (Horx, Wippermann, 1996, S. 100 ff.). Insights werden hier als Differenz zwischen existierenden Bedürfnissen und zur Verfügung stehenden Angeboten verstanden (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Da sich Trendströmungen in Dynamik und Wirkkraft stark unterscheiden können, werden sie zunächst kategorisiert.

Moden

Die Begriffe „Trend“ und „Mode“ werden zwar häufig synonym verwendet, sind aber voneinander zu trennen (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 564). Eine Mode ist im Gegensatz zu einem Trend von geringerer Dauer und wirkt weniger nachhaltig in Bezug auf soziale, ökonomische oder politische Systeme (Kotler et al., 2011, S. 84). Sie unterliegt einer „Behauptungslogik“. Das heißt, die Interpretation einer Mode findet in geschlossenen Systemen, wie zum Beispiel bestimmten Jugend-Szenen, statt. Hier werden Trends dann von *Leadern* schlicht „behauptet“ (Horx et al., 2007, S. 26). Trotz oder gerade wegen ihrer Unvorhersehbarkeit, können Moden profitabel von Unternehmen genutzt werden. Sofern sie früh genug erkannt werden, kann durch Vorsprung ein Wettbewerbsvorteil gesichert werden (Kotler et al., 2011, S. 84).

Konsum- und Branchentrends

Konsumtrends sind mittel- bis kurzfristige Veränderungen. Sie spiegeln sich im Konsumentenverhalten und im Produktangebot wieder. Konsumtrends können einen Wertewandel in der Gesellschaft reflektieren. Eine „Feinjustierung“ der Konsumtrends stellen in gewisser Weise die Branchentrends dar, welche nur eine bestimmte Branche dominieren, wie in etwa Food-Trends die Lebensmittelbranche (Horx, 2010b, S. 3). In Bezug auf Konsum- und Branchentrends kommt Unternehmen eine proaktive Rolle zu. Durch das Aufgreifen ausgewählter Trends im Marketing können präsen-te Strömungen verstärkt werden und Unternehmen selbst zum Teil eines Trends werden (Pradel, Aretz, 2008, S. 233).

Megatrend

Der Begriff Megatrend geht auf den amerikanischen Trendforscher John Naisbitt zurück, der 1982 mit seinem Werk *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* den Begriff prägte (Naisbitt, 1982). Bei einem Megatrend handelt es sich um einen bedeutsamen, sich langsam vollziehenden sozialen, ökonomischen, politischen und technologischen Wandel. Der Einflusszeitraum eines etablierten Megatrends beträgt sieben bis zehn Jahre oder länger (Naisbitt, Aburdene, 1990). Megatrends unterscheiden sich durch drei signifikante Charakteristika von Trends, die nur in Teilbereichen wie Branchen oder Milieus wirken:

- Langfristigkeit
- Ubiquität
- Globalität

(Horx et al., 2007, S. 33)

Angesichts ihres langfristigen, ubiquitären und globalen Charakters, kommt Unternehmen bei der Nutzung von Megatrends eine eher reaktive Rolle zu, in welcher die übergeordneten Trends in Produkten oder Marketingmaßnahmen aufgegriffen werden können (Pradel, Aretz, 2008, S. 233). Da es sich um besonders langfristige, die Konsumenteninsights stark beeinflussende Entwicklungen handelt, ist eine kontinuierliche Beschäftigung mit Trends im Unternehmen unbedingt zu empfehlen (Horx et al., 2007, S. 69).

Peter Wippermann nennt den demographischen Wandel und die Digitalisierung mit Tendenz zur Netzwerkgesellschaft als wichtigste, übergeordnete Trends. Laut ihm bedeuten diese Megatrends tiefgreifende Veränderungen für unsere Wertvorstellungen, unser Arbeitsleben und die Ökonomie (Expertengespräch Wippermann).

Das Zukunftsinstitut¹ nennt die in Tabelle 1 aufgeführten zwölf Megatrends.

¹Eine der einflussreichsten, Trend- und Zukunftsforschungs-Institutionen, 1998 gegründet, Inhaber sind Matthias Horx und Harry Gatterer (Zukunftsinstitut GmbH, o.J.b.) (Profil siehe Anhang).

Gegenwärtige Megatrends	
Wissenskultur	New Work
Urbanisierung	Gender Shift
Konnektivität	Gesundheit
Globalisierung	Mobilität
Individualisierung	Sicherheit
Neo-Ökologie	Silver Society

Tabelle 1: Gegenwärtige Megatrends

Quelle: Basierend auf Horx, 2011, S. 70; Zukunftsinstitut GmbH, o.J.a.

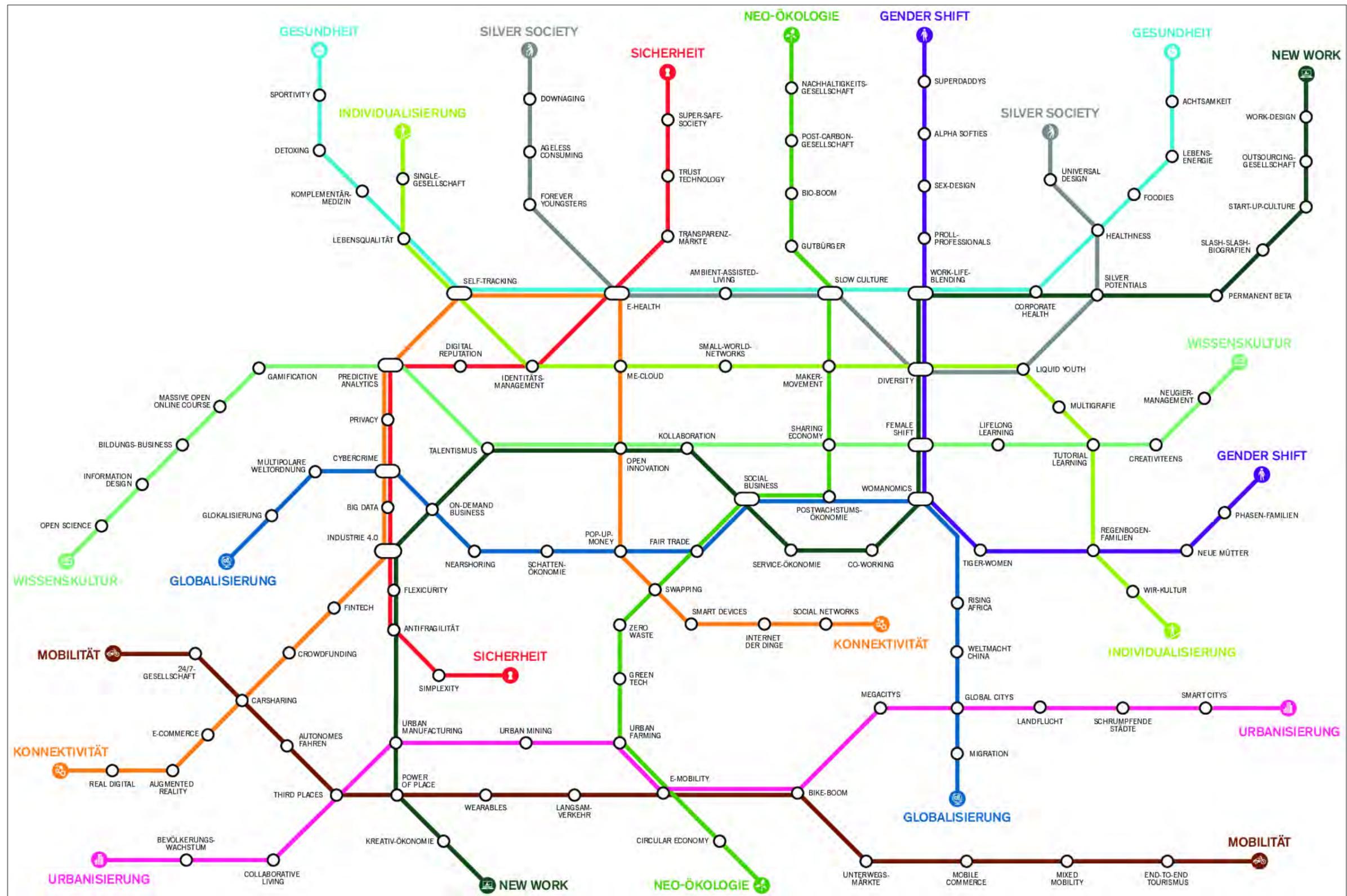


Abbildung 2: Megatrend-Map: Megatrends, Subtrends und Fusionen

Quelle: Zukunftsinstitut GmbH, 2015

In Abbildung 2 sind die zwölf Megatrends des Zukunftsinstituts visualisiert und verschiedene Subtrends und Fusionen dieser sichtbar. Man kann erkennen, dass Trends keine isolierten Einzelphänomene sind, sondern komplexe, dynamische Entwicklungen, welche sich gegenseitig beeinflussen (Pradel, Aretz, 2008, S. 232). Durch Fusionen treten sie mit anderen Trends in Verbindung, womit sie sich weiter ausdifferenzieren, verstärken, dynamisieren oder auch abschwächen können (Rützler, 2015, S. 10). Beispielhaft wird hier der „Schnittstellen-Trend“ Social Business betrachtet: Die Megatrends Neo-Ökologie², Globalisierung und New Work³, fusionieren und bringen zusammen den Subtrend zum Social Business⁴ hervor.

Metatrend

Wie das Präfix *Meta* (auf einer höheren Stufe oder Ebene befindlich, darüber eingeordnet) bereits impliziert, handelt es sich hier um Trends, welche eine übergeordnete Rolle einnehmen (Duden Online, o.J.b.). Metatrends haben einen universellen, naturgegebenen Charakter und verändern nicht nur partiell oder kurzfristig, sondern grundsätzlich. Der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft veranschaulicht die übergreifende Bedeutung von Metatrends (Bergmann, 1996, S. 145).

Wie die genannten Trendkategorien aufeinander aufbauen ist in Abbildung 3 ersichtlich. Aus der vorliegenden Literatur können weitere Trendkategorien (wie zum Beispiel Marketingtrends, Soziotrends, oder Technologietrends) entnommen werden, die jedoch ohne weiteres unter den beschriebenen subsummiert werden können (Pradel, Aretz, 2008, S. 231 ff.).

²Neo-Ökologie bezeichnet nachhaltiges Produzieren und Handeln in allen Unternehmensbereichen (Janeczka, 2012)

³Veränderung von Industrie zur Wissensgesellschaft, Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit (Horx et al., 2007, S. 36 ff.)

⁴Die Verwirklichung von ethisch-moralisch basierten Geschäftsideen, zum Erschaffen eines wirtschaftlichen *und* sozialen Mehrwerts (Hackenberg, Emptner, 2011, S. 11 ff.)

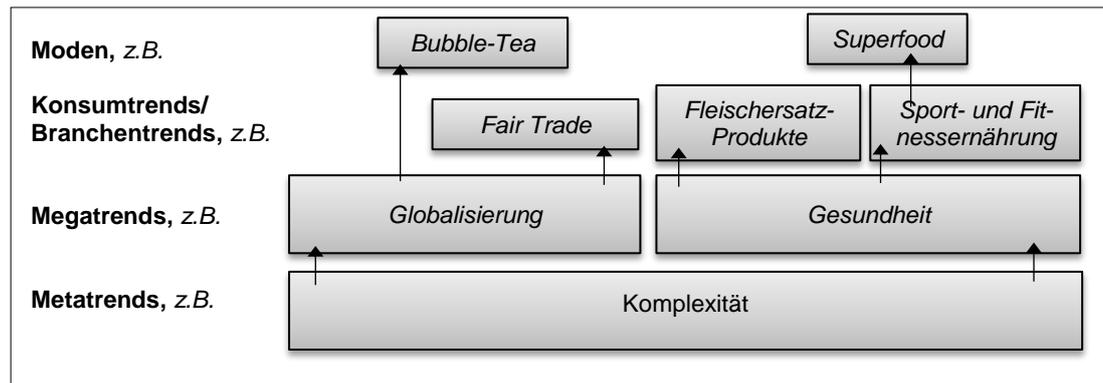


Abbildung 3: Trendkategorien mit Beispielen aus der Lebensmittelbranche

Quelle: Basierend auf Pradel, Aretz, 2008, S. 231; Horx et al., 2007, S. 30 ff.

Die Vielschichtigkeit der einzelnen Trendströmungen bezüglich Wirkkraft und -dauer, machen die systematische Wahrnehmung und kategorische Einordnung von Trends für Unternehmen zu einer wichtigen Maßnahme. Von der Kategorie ausgehend kann entschieden werden, ob auf Trends signale schnell oder in gemäßigttem Tempo, proaktiv oder aktiv reagiert werden sollte (Pradel, Aretz, 2008, S. 231 ff.).

2.1.2. Die Entstehung von Trends

Grundlage für die Entstehung von Trends bildet die Emergenz der Gesellschaft, aus welcher diese spontan hervorgehen (Expertengespräch Wippermann). Per Definition lassen sich die hervorgebrachten Strömungen also nicht offensichtlich auf einzelne Personen oder Ereignisse zurückführen (Schischkoff, 1991). Trends werden nicht von „oben“ von Unternehmen erzeugt, sondern entstehen von „innen heraus“. Unternehmen können Trends lediglich aufgreifen oder anstoßen und vorantreiben (Expertengespräch Wippermann; Pradel, Aretz, 2008, S. 233).

Der falsche Gedanke, dass Trends „gemacht“ werden könnten, wird als *Problem des Trend-Opportunismus* bezeichnet. Dieses besagt, dass einige Konsumenten die Symptome von Trends als den eigentlichen Trend ansehen. Der verstärkte Kauf von Bio-Produkten wird zum Beispiel von vielen als eigentlicher Trend angesehen. Auslöser für ihn sind jedoch weitaus tiefgreifendere Veränderungen in den Ansichten der Konsumenten, entstanden aus der Emergenz der Gesellschaft, die sich in Megatrends widerspiegeln. Diese unterschweligen gesellschaftlichen Veränderungen und Quellen für darauf aufbauende Trends lassen sich erkennen, lange bevor ein Produkt durch Massenvermarktung als Trend für den Konsumenten auffällig wird (Horx, 2007, S. 28). An dieser Stelle wird der vorrausschauende und „überlegene“ Vorteil den sich Trendforschung betreibende Unternehmen sichern deutlich.

2.1.3. Definition und Aufgabe der Trendforschung

Der implizite Forschungsgegenstand der Trendforschung sind anscheinend Trends selbst. Das Forschungsgebiet der Trendforschung ist ebenso wie der zugrundeliegende Begriff nicht eindeutig definiert und wird häufig nur unscharf von verwandten Disziplinen, wie zum Beispiel der Markt- und Zukunftsforschung, abgegrenzt oder mit diesen gar vermischt. Folgend ermöglicht die Betrachtung vorliegender Definitionen und die Abgrenzung zu verwandten Forschungsgebieten eine Einordnung der Disziplin.

Horx bezeichnet die Trendforschung als eine Metawissenschaft, die anderen Wissenschaften nicht übergeordnet ist, sondern sich verschiedener Erkenntnisse und Ansätze der Sozialwissenschaften, aber auch der Marktforschung bedient (Horx, 2003, S. 53). Ihr Ziel ist dabei die *„(Früh-) Erkennung, Benennung und Bewertung sozialer, ökonomischer und kultureller Entwicklungen beziehungsweise Veränderungen“* (Horx et al., 2007, S. 183).

Laut Wippermann steckt hinter Trendforschung die Idee, gesellschaftliche Veränderungen zu erfassen und zu beobachten, um aus diesen Marktchancen für Unternehmen entwickeln zu können. Die Trendforschung ähnelt insofern der Soziologie, als dass sie gesellschaftliche Strömungen erfasst. Allerdings erfolgt dies vor einem wirtschaftlichen Hintergrund (Expertengespräch Wippermann).

Trendforschung kann im Zusammenhang mit Innovationsprojekten als *„Betrachtung von soziokulturellen, mittelfristigen Veränderungsprozessen, die von den Lebensgefühlen der Menschen im sozialen und technischen Wandel geprägt werden und sich stark in den Konsum- und Produktwelten bemerkbar machen“* bezeichnet werden (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Nach dieser Sichtweise wird Trendforschung anhand bereits bestehender Symptome durchgeführt.

Einige Kritiker bezeichnen die Trendforschung als „strategischen Opportunismus“ und beschuldigen bekannte Vertreter wie Mathias Horx der Schaffung reiner Zukunft-Illusionen (Rust, 2008). Die Bezeichnung der Unternehmung selbst als „Forschung“ ist außerdem umstritten, da sie hierzulande fast nur außerhalb von akademisch-wissenschaftlichen Einrichtungen stattfindet (Pfadenhauer, 2004, S. 2). Angemerkt sei jedoch, dass Horx die Methodik und Philosophie der Trend- und Zukunftsforschung an der Zeppelin Universität (Friedrichshafen) im Bereich der Kultur und Wirtschaftswissenschaften lehrt (Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH, o.J.; Zukunftsinstitut Horx GmbH, 2016). Hieraus könnte abgeleitet werden, dass die Trendforschung zumindest von einigen Akademikern als relevante kulturwissenschaftliche Disziplin

angesehen wird. Da auch große Lebensmittelunternehmen wie zum Beispiel Unilever, Nestlé oder Gebäckproduzent Bahlsen mit Trendforschern zusammen arbeiten,⁵ erscheint die Suche nach Trends eine sinnvolle, strategische Maßnahme zu sein.

Nach Wippermanns Definition ist es die Aufgabe der Trendforschung, Entwicklungen und Bedingungen im Unternehmensumfeld zu erkennen.

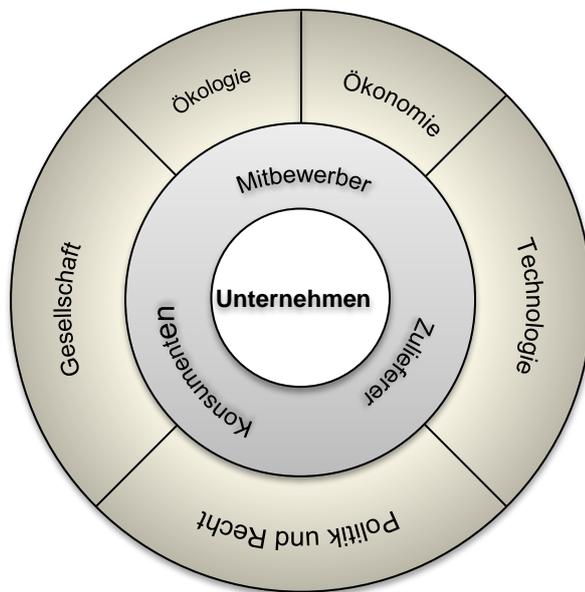


Abbildung 4: Das Unternehmensumfeld der Trendforschung

Quelle: Basierend auf Hofbauer et al., 2009, S. 83; Hutzschenreuter, 2013, S. 70

Die Beobachtung des Unternehmensumfelds (Abbildung 4) ist essentiell, um Strategien im Unternehmen nach Chancen und Risiken im Makro- und Mikroumfeld auszurichten (Hofbauer et al., 2009, S. 82 ff.).

Das Makroumfeld ist die vom Unternehmen selbst nicht veränderliche Umgebung, bestehend aus dem ökologischen und ökonomischen, dem technologischen, politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Umfeld (Hutzschenreuter, 2013, S. 70). Je nach Land, können diese „Einzelumfelder“ regionale Besonderheiten aufweisen. Global tätige Unternehmen mit relevanten Märkten in unterschiedlichen Ländern müssen also mehrere regionale Makroumfelder beobachten. Zusammen mit der Beschrei-

⁵ Bahlsen ist Kunde bei Trend- und Marktforschungsinstitut EARSandEYES : earsandeyes.com/de/wa-rum/#kundenstimmen.

Nestlé arbeitete unter anderem im Rahmen der Nestlé Zukunftsstudie: Wie is(s)t Deutschland 2030? mit Trendforschern zusammen (Gahmann, 2015).

Unilever ist Kunde bei Peter Wippermann (Lockstein, 2008, S. 3).

bung der Umfelds-Gegenwart empfiehlt sich die Prognose von Veränderungen, so dass Signale und Potentiale frühzeitig erkannt werden können (Hofbauer et al., 2009, S. 83).

Das Mikroumfeld, welches unter Einfluss des Makroumfelds steht, beschreibt den betrachteten relevanten Markt. Die Marketingaktivitäten von Unternehmen, wie in etwa die Gestaltung des Marketing-Mixes, richten sich nach diesem aus. Es besteht aus den Mitbewerbern der jeweiligen Branche, Zulieferern und Konsumenten (Hofbauer et al., 2009, S. 85).

Wegen der beschriebenen Beobachtungsgrundlage können die vor einem wirtschaftlichen Hintergrund durchgeführten Trendforschungsaktivitäten synonym als Umfeldanalyse bezeichnet werden (Pfadenhauer, 2004, S. 2).

Bei der Analyse des Mikroumfeldes können sowohl Markt-, als auch Trendforschungsmethoden herangezogen werden (Hofbauer et al., 2009, S. 85). Jedoch kann ein Unterschied in der zukunftsorientierten Qualität der Ergebnisse beider Forschungsdisziplinen festgestellt werden.

In der Marktforschung bilden Befragungen und Interviews nach wie vor die zentralen Erhebungsmethoden (Weis, Steinmetz, 2012; Müller-Peters, Lübbert, 2015; Magerhans, 2016). Diese Methoden unterliegen jedoch gleich mehreren „mental Schranken“. Werden Konsumenten befragt, müssen sie sich zunächst für die Offenbarung ihrer tatsächlichen Motive bewusst sein. Weiter müssen sie diese dann auch korrekt verbalisieren (Müller-Peters, Lübbert, 2015, S. 9; Felser, 2015, S. 88). Der Widerspruch zwischen tatsächlichen und wahrgenommenen Motiven kann mit einem Beispiel veranschaulicht werden: Konsumenten kommunizieren häufig die Wichtigkeit biologischer und ethischer Aspekte bei Nahrungsmitteln. In der tatsächlichen Nachfrage von Bio- oder Fair Trade-Produkten schlägt sich diese angebliche Relevanz jedoch nicht so stark wie kommuniziert wieder. Es ist möglich, dass im Bewusstsein der Konsumenten diese Aspekte eine große Rolle spielen, sie aber unterbewusst von ganz anderen „Kräften“ getrieben werden (Steusloff, 2016).

Um von Konsumenten nicht kommunizierbare, (noch) nicht bewusst wahrgenommene Motive zu erkennen, wird sich den Methoden der Trendforschung bedient. Nur mithilfe ihrer werden die sich verändernden Motive und damit einhergehenden unterschwelligen Entwicklungstendenzen auf relevanten Märkten sichtbar und können weiterverfolgt werden (Expertengespräch Wippermann).

2.1.3. Definition und Aufgabe der Trendforschung

Im besten Falle ergänzen sich die Ergebnisse der Trend- und Marktforschung. So gewinnen zum einen die Ergebnisse konkreter Fragestellungen aus der Marktforschung und zum anderen die Erkenntnisse über unterschwellige Entwicklungen aus der Trendforschung an Bedeutung. Sie können so besser beispielsweise in der Planung von Innovationen zum Einsatz kommen (Bovenkerk, 2006, S. 68).

Neben der Abgrenzung zur Marktforschung soll außerdem eine Unterscheidung der Begrifflichkeiten von Trend- und Zukunftsforschung vorgenommen werden. Beide Disziplinen stammen aus den 1970er Jahren und basieren auf der Erkenntnis, dass umfeldorientiertes, strategisches Denken ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist (Kuhn, Ruff, 2007, S. 304). Die Disziplinen lassen sich nicht scharf voneinander trennen, da sich beide mit der systematischen, zukunftsorientierten Planung unternehmerischer Prozesse, wie der Innovationserstellung, befassen (Horx, 2010c, S. 2).

	Trendforschung	Zukunftsforschung
Übergeordnete Aufgabe	Analyse der Wandlungsprozesse der Gegenwart	Analyse möglicher Auswirkungen von Trends
Methodischer Ansatz	spezifisch	systemisch
Identifizierbare Trends	mittel- und kurzfristige Trends	langfristige (Mega-) Trends
Nutzung	innovativ/operativ	reflexiv/strategisch
Organisation	Marketing	Management

Tabelle 2: Charakteristika der Trend- und Zukunftsforschung

Quelle: Basierend auf Horx, 2010c, S. 1 ff.

Die grundlegenden Eigenschaften beider Disziplinen sind in Tabelle 2 kurz gegenübergestellt. Die Trendforschung auf der einen Seite „*diagnostiziert und evaluiert auf mittel- und kurzfristige Sicht*“ Trends, um diese effizient für Innovationen in Marketing und Forschung und Entwicklung (F&E) zu nutzen (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 565 ff.). Die Zukunftsforschung ihr gegenüber untersucht mögliche Konsequenzen von Trends, um auf Basis dieser Annahmen über die wahrscheinliche Zukunft zu treffen. Sie hat einen strategischen und langfristigen Charakter (Grunwald, 2009, S. 26; Horx, 2007, S. 186). Die Zukunftsforschung erschafft Zukunftsbilder, die keinesfalls einer wissenschaftlich belegten Wirklichkeit entsprechen, sondern zukünftige Sachverhalte repräsentieren sollen. Die Zukunftsbilder sind also nicht von deterministischer Natur, sondern zeigen Möglichkeiten zum Entscheiden und Handeln in strategischen Prozessen auf (Neuhaus, 2015, S. 21).

Trotz unterschiedlicher übergeordneter Aufgaben, empfiehlt es sich, die Forschungsgebiete Trend- und Zukunftsforschung wegen ihrer gegenseitigen Ergänzung im Kontext zu betrachten (Horx, 2010c, S. 3).

2.1.4. Organisatorische Verankerung im Unternehmen

Integriert findet man beide Disziplinen in sogenannten Foresight-Prozessen vor. Die Ziele dieser vorrausschauenden Prozesse „bestehen (...) in der Bereitstellung zentraler Methoden, Instrumente und Plattformen zur Erfassung geschäftsrelevanter Umfeldtrends und zur systematischen Auseinandersetzung mit alternativen Zukunftsentwicklungen, Marktpotenzialen und strategischen Handlungsräumen“ (Müller, 2008, S. X).

Als zusammenfassende Aufgabe der Trend- und Zukunftsforschung kann letztgültig die Ermittlung von Chancen auf relevanten Märkten festgehalten werden. Von der Marktforschung lassen sich die Disziplinen hinsichtlich der Analyse unterschwelliger, nicht kommunizierbarer Veränderungen in der Gesellschaft abgrenzen, welche mit den klassischen Marktforschungsmethoden wahrnehmbar sind. Obwohl die Abgrenzung zwischen Trend- und Zukunftsforschung nicht scharf vorgenommen werden kann, lassen sich Betrachtungsschwerpunkte setzen: Die Trendforschung dient eher der Diagnose, die Zukunftsforschung eher der Prognose von Veränderungen im Unternehmensumfeld. Beide Disziplinen sollten stets als eine sich ergänzende Gemeinschaft gesehen werden, die den strategischen Erfolg von Unternehmen begünstigt.

2.1.4. Organisatorische Verankerung im Unternehmen

Über die Organisation der zukunftsorientierten Forschung in Unternehmen können wie über den Begriff selbst, keine absoluten Aussagen getroffen werden. Fakt ist aber, dass nahezu alle großen Unternehmen zukunftsorientierte Forschung in ihren Prozessen integrieren (Holzhauer, 2007, S. 28; Expertengespräch Wippermann). Laut einer Studie der Universität St. Gallen beschäftigen sich 39 von 40 Unternehmen, welche oben beschriebene *Foresight* Prozesse integriert haben, mit Trends (Müller, 2006). Jedes Unternehmen sollte die Trends in seinem Unternehmensumfeld und seiner Branche kennen, damit es wirtschaftlich überleben kann (Horx et al., 2007, S. 26).

Eine zentrale Aufgabe des Marketings ist das Management von Zukunftschancen (Igbaekemen, 2014, S. 24). Die Aufgaben der Trend-Wahrnehmung sowie die Beurteilung und Nutzung dieser, sind daher häufig im Marketing organisiert (Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 62). Für die Erfassung und Beurteilung von Veränderungen im Unternehmensumfeld kann zum Beispiel ein Marketingintelligenzsystems (MIS) genutzt werden (Igbaekemen, 2014, S. 17 ff.; Kotler, Keller, Opresnik, 2015 S. 81 ff.). Für das MIS werden unter anderem durch verschiedene Markt- und Trendforschungsmethoden Informationen über den Gesamtmarkt, Konsumenten und Mitbewerber ge-

sammelt. Auf Grundlage dieser Informationen können gegenwärtige Marketingaktivitäten überprüft und angepasst werden. Auch vorrausschauende, strategische Aktivitäten, werden unterstützt (Igbaekemen, 2014, S. 24).

In einigen Unternehmen sind nebst dem Marketing separate Trendforschungsabteilungen eingerichtet, welche der Marktforschung oder der F&E angebunden sein können (Holzhauer, 2007, S. 23). Bei Unilever kümmert sich so zum Beispiel in jeder Unternehmens-Kategorie (Personal Care, Food, Refreshment und Home Care) einer der F&E angebundene „Strategic Science Group“ um die Generierung von Innovationsideen (Siehe auch Kapitel 2.2.3.) basierend auf Trends (Unilever's global company website, o.J.).

Unternehmen können außerdem die Trend- bzw. Zukunftsforschungsaktivitäten von externen Dienstleistern durchführen lassen. Diese bieten in etwa Themenvorträge, Seminare und Workshops an, oder führen auf Nachfrage selbst Trend- oder Zukunftsforschung unter Anwendung entsprechender Methoden (siehe Kapitel 3) durch (Holzhauer, 2007, S. 21).

Verschiedene Agenturen können nach Tätigkeitsschwerpunkten in drei Gruppen unterteilt werden. Das TRENDBÜRO (München),⁶ das Zukunftsinstitut (Frankfurt)⁷ und das Sinus-Institut (Schwerpunkt Sozialforschung) (Berlin)⁸ können hinsichtlich ihrer Homepage-Darstellungen als Trendsoziologen bezeichnet werden. Sie betreiben „klassische Trendforschung“ und erforschen gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Unternehmen wie EARSandEYES (Hamburg),⁹ fungieren als Trendinspiratoren, welche ihren Klienten mit Beschreibungen von gegenwärtigen Trends als Ideengeber für Marketing- und Innovationsabteilungen dienen. Die letzte Gruppe bilden Trendberater, die sich wie zum Beispiel zpunkt (Köln)¹⁰ mit dem richtigen Management und der Nutzbarmachung von Trends für Innovationsprozesse beschäftigen (Tewes Thede, 2014, S. 55-56). Speziell für die Lebensmittelbranche tätig sind das futurefoodstudio (Wien)¹¹ und food & more (Kaarst).¹²

⁶ <http://trendbuero.com/>

⁷ <https://www.zukunftsinstitut.de/>

⁸ <http://www.sinus-institut.de/>

⁹ <https://www.earsandeyes.com/de/>

¹⁰ <http://www.z-punkt.de/>

¹¹ www.futurefoodstudio.at/

¹² <http://www.food-and-more.de/de/>

Kurzprofile der Institute siehe Anhang.

Eine Kombination verschiedener Organisationsformen, also sowohl interner als auch externer Tätigkeiten, ist möglich. Es wird angenommen, dass dies für eine höhere Informationsdichte bezüglich Trends und Zukunftschancen sorgt.

In kleineren Unternehmen erfolgen die Trend- und Zukunftsforschungsaktivitäten nicht in einer separaten Abteilung oder über externe Institute. Unternehmen wie Start-Ups besitzen einen „kreativen Geist“ und erforschen Trends in der Umgebung häufig intuitiv um diese daraufhin in Innovationen umzusetzen (Expertengespräch Wippermann; Expertengespräch Leonhardt).

2.2. Grundlagen zu Innovationen

2.2.1. Begriffliche Einordnung und Dimensionierung von Innovationen

Der Innovationsbegriff ist in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert. So lässt sich eine gemeingültige Definition nicht auffinden (Vahs, Brem, 2015, S. 20; Hauschildt, 1997, S. 6). Zur gedanklichen Einordnung werden daher Denkansätze verschiedener Autoren über den Innovationsbegriff dargestellt.

Schumpeter, „*Der Prophet der Innovation*“ (McCraw, 2007), beschrieb bereits Anfang des 20. Jahrhunderts Innovationen als neuartige Kombinationen, die zu Verbesserungen führen (Schumpeter, 1993, S. 100 ff.). Dies würde bedeuten, dass alle Innovationen aus bereits vorhandenen Komponenten bestehen. Diese Definition kann hinterfragt werden, da Weltneuheiten zum Beispiel Bestehendes nicht nur neuartig kombinieren, sondern komplett neue Produktklassen schaffen können (S. 20). Auch der Einsatz neu entwickelter Lebensmittelinhaltsstoffe stellt mehr als eine Neukombination dar.

Eine weitere allgemein gehaltene Definition besagt, dass alle Güter, Dienstleistungen oder Ideen, die als „neu“ wahrgenommen werden, als Innovationen bezeichnet werden können (Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 836). Nach dieser Definition steht und fällt der Innovationsbegriff also mit der (Neu-)Wahrnehmung der Konsumenten, beziehungsweise Betrachter des Produkts.

Brockhoff definiert Innovationen im Konsum- und Industriegüterbereich als alle materiellen und immateriellen Leistungen, welche durch spezifische Funktionen oder Eigenschaften zur Bedürfnisbefriedigung geeignet sind (Brockhoff, 1999, S. 13 ff.). An-

gemerkt sei hier, dass spezifische Funktionen zu Beginn als neu und innovativ wahrgenommen werden und zu Begeisterung führen können, mit der Zeit jedoch als Basisfaktoren wahrgenommen werden.¹³

Gemein scheint allen Definitionen, dass Innovationen eine Neuartigkeit bzw. Unterschiedlichkeit im Vergleich zu bestehenden Produkten innehaben. Im Hinblick auf die Neuartigkeit lassen sich drei Dimensionen von Innovationen unterteilen:

Dimensionen von Innovationen			
	Objektiv	Subjektiv	Prozessual
Zentrale Frage	Was ist neu?	Für <i>Wen</i> ist etwas neu?	<i>Wann</i> beginnt und endet die Innovation?
Erläuterung	Neue Produkteigenschaften, Verfahrensweisen	Unterscheidung von Unternehmens-/ Marktneuheiten	Prozessstufe des Innovationsprozess

Tabelle 3: Dimensionen von Innovationen

Quelle: Basierend auf Hofbauer et al., 2009, S.35 ff; Hofbauer, Wilhelms, 2015, S. 3

Bei der objektiven Dimension wird die Frage beantwortet, was an einer Innovation neu ist. Bei einer Produktinnovation in etwa handelt es sich um ein Produkt, welches entsprechend der angenommenen Nachfrager-Wünsche überarbeitet oder gar komplett neu entwickelt wurde (Hofbauer et al., 2009, S. 35). Durch Kunden- und Marktbedürfnisse getriebene Innovationen werden durch den Market-Pull ausgelöst, sind also marktgetrieben. Die Trendbewegungen von Veganern, Vegetariern, und Flexitariern haben zum Beispiel Herta und Gutfried als Fleischproduzenten zu der Herstellung von fleischfreien Alternativen „gezwungen“. Konsumenten stellen heute die Hauptinitiatoren für Innovationsprojekte dar (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 4; Vahs, Brem, 2015, S. 114). Zuvor machten sogenannte Technology-Push Innovationen, bis etwa zum Ende der 1960er Jahre, den Hauptteil der Neuentwicklungen aus. Sie sind nicht durch die Nachfrage, sondern durch Fortschritte in Wissenschaft oder der F&Es Abteilung initiiert. Durch neue Herstellungsprozesse oder neu entwickelte Inhaltsstoffe ergeben sich dann Produktinnovationen (Hofbauer, 2009, S. 35; Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 4; Vahs, Brem, 2015, S. 52, S. 114).

Angemerkt sei, dass sich bereits durch eine neuartige Platzierung oder aktualisierte Marketingmaßnahmen Märkte erschließen lassen. In einer veränderten Verpackung, mit einer neuen Markierung, oder modernisierten Werbemaßnahmen können aktuelle

¹³ Weiterführend kann hier das *Kano-Modell* betrachtet werden, welches den Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein bestimmter Eigenschaften eines Produktes Zufriedenheit von Kunden beschreibt; zum Beispiel in *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung* (Hölzing, 2008)

Trends aufgegriffen werden, und somit neue Zielgruppen angesprochen und neue Märkte erschlossen werden (Fuller, 2011, S. 3).

Die subjektive Dimension beschreibt die unterschiedliche Wahrnehmung über den Neuheitsgrad von Innovationen. Mit anderen Worten, in wessen subjektiver Wahrnehmung etwas neu ist. Eine Marktinnovation in etwa stellt ein neues Produkt dar, welches in der angebotenen Form bisher nicht existiert hat und von Anbieter- und Nachfrageseite als neu wahrgenommen wird (Hofbauer et al., 2009, S. 36). Die Entwicklung einer Marktneuheit ist mit hohen Kosten verbunden. Je höher der Grad der Neuheit beziehungsweise Veränderung ist, mit umso höheren Kosten und Risiken in F&E, und Marketing ist dies für den Hersteller verbunden (Fuller, 2011, S.10). Unternehmensinnovationen wiederum stellen nur für das Unternehmen selbst eine Innovation dar. Dies können zum Beispiel neue Produktlinien, Erweiterungen dieser, Verbesserungen von Produkten, oder günstigere Produkte sein. Den Markt- und Unternehmensinnovationen übergeordnet sind die sogenannten Weltneuheiten, welche international erstmalig angeboten werden und durch ihre Einführung komplett neue Märkte ergeben (Hofbauer et al., 2009, S. 36; Vahs, Brem, 2015, S. 22).

Der Veränderungsumfang von Innovationen steht mit der subjektiven Dimension im Zusammenhang. Es wird angenommen, dass umso größer die Veränderung ist, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Innovation von vielen Personen oder Organisationen als neu wahrgenommen wird. Die Begrifflichkeiten Inkremental-, Radikal-, und Disruptiv-Innovation beschreiben den Umfang der Veränderung. Bei Überarbeitungen und geringen Veränderungen, basierend auf Schlüsseltechnologien spricht man von der Inkremental- oder auch evolutionären Innovation (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 4; Vahs, Brem 2015, S. 66). Radikal- oder auch „Schrittmacherinnovationen“ weisen einen hohen Neuheitsgrad auf und *„bewirken komplex-interdependente Veränderungen im Unternehmen“* (Vahs, Brem, 2015, S. 66). Bei Innovationen dieser Art kann das Prinzip der Cross-Industry Innovation zum Einsatz kommen. Hier *„werden existierende Systeme, Konzepte oder generelle Prinzipien einer Branche auf eine andere übertragen, um dortige Probleme oder Fragestellungen zu lösen“* (Dingler, Enkel, 2016, S. 110). Weiter existieren disruptive Innovationen, die durch komplett neue Leistungsdimensionen und Verbesserungen bestehende Technologien und Produkte komplett vom Markt verdrängen (Vahs, Brem, 2015, S. 66).

Die dritte, prozessuale Dimension beschäftigt sich mit dem zeitlichen Aspekt der Innovationserstellung. Es wird betrachtet, in welchem Teilprozess der Innovationserstellung sich die Neuerung befindet (Hofbauer et al., 2009, S. 38). Aus der (Neu-)Entwicklung eines Produktes in der F&E ergibt sich eine sogenannte Invention, welche begrifflich unbedingt von der der eigentlichen Innovation getrennt werden sollte.

2.2.2. Strategischer Hintergrund der Innovationserstellung

Bei der Invention handelt es sich um eine notwendige Vorstufe der letztlich darauf im Markt eingeführten Innovation (Vahs, Brem 2015, S. 21). Im weiteren Sinne des Innovationsbegriffes ist außerdem die Diffusion zu nennen, welche der Innovation, die den Markt durchdrungen hat entspricht (Hofbauer et al., 2009, S. 38).

Aus der Vielzahl an Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der objektiven Dimension als auch der subjektiven Wahrnehmung des Neuheitsgrades kann abgeleitet werden, dass nicht unbedingt absolute Weltneuheiten eingeführt oder Inventionen entwickelt werden müssen, damit sich von Unternehmen neue Märkte erschließen lassen. Auch das Aufgreifen von aktuellen Trends und das Einbinden dieser in Produktmodifikationen und entsprechenden Marketingmaßnahmen, ermöglichen erfolgreiche Innovationen.

2.2.2. Strategischer Hintergrund der Innovationserstellung

Ebenen der strategischen Planung im Unternehmen

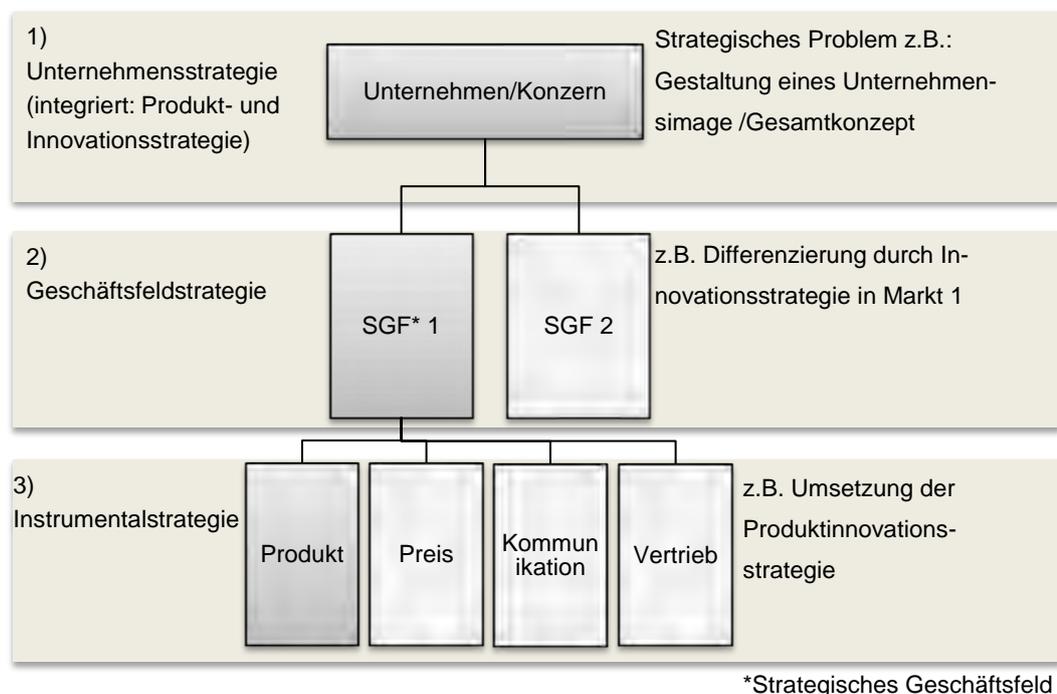


Abbildung 5: Strategische Ebenen im Unternehmen

Quelle: Basierend auf Walsh et al., 2009, S. 127

Um ein Verständnis über den strategischen Hintergrund des Innovationsprozesses zu erlangen, wird zunächst ein Blick auf Abbildung 5 geworfen. Sie zeigt die strategischen Ebenen eines Unternehmens, das heißt Ebenen, in denen per Definition zielgerichtet und zukunftsbezogen Planung betrieben wird (Vahs, Brem, 2015, S. 98). Strategien sind langfristig orientierte Planungsprozesse meist mit einem Betrachtungszeitraum von fünf bis zehn Jahren. Sie stellen in etwa den „Weg zum Ziel“ dar (Vahs, Brem, 2015, S. 96). Insgesamt müssen strategische Entscheidungen auf

Ebene des Gesamtunternehmens (Unternehmensstrategie), in den Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) (Geschäftsfeldstrategien), und auf Ebene des Produktmanagements (Instrumentalstrategien entsprechend des Marketing-Mixes) getroffen werden (Steinmann, Schreyögg, Koch, 2013, S. 153 ff.).

Die Unternehmensstrategie (Abbildung 5: 1) basiert auf den übergeordneten Zielen des Unternehmens. Dies sind zunächst qualitativ ausformulierte Unternehmensziele, zum Beispiel bezüglich Gewinn, Umsatz, Verkaufszahlen, Mitarbeiterkultur, Umwelt und Image des Unternehmens. Abgeleitet aus diesen werden quantitative, messbare Ziele formuliert (Grant, Nippa, 2006, S. 84). Zukunftsvisionen über Ziele eines Unternehmens, wie in etwa über innovative Produkte, können in einem Vision Statement festgehalten werden, welches als Leitbild in der strategischen Planung fungiert. Das Vision Statement stellt ein attraktives, richtungsgebendes Bild der Zukunft dar, ohne dass es einen verbindlichen, genauen Rahmen setzt (Grant, Nippa, 2006, S. 52).

An den Unternehmenszielen beziehungsweise der Vision orientiert, wird nun der strategische Weg dorthin formuliert. Die Unternehmensstrategie beschreibt das Betätigungsfeld des Unternehmens. Es werden Entscheidungen bezüglich der oder den Branche/n in der/denen agiert werden soll getroffen (Spezialisierung/Diversifizierung), der geographische Fokus des Unternehmens wird festgelegt (international oder national) und der Umfang, in welchem das Unternehmen vor- und nachgelagerte Prozesse eigenständig bearbeiten soll, eingegrenzt (Grant, Nippa, 2006, S. 486 ff.).

Ein integrierter Teil der Unternehmensstrategie ist die Innovationsstrategie, welche Maßnahmen zum Erreichen langfristiger Innovationsziele festlegt (Thom, 1983, S. 6). Sie bestimmt, in welchen Bereichen, wann Innovationen entwickelt werden sollen, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen (Goffin, Mitchell, Herstatt, 2009, S. 167). Sie umfasst die Technologie-, Produkt-, Prozess- und Timingstrategie und bestimmt so neben dem Produktportfolio und Markteintrittszeitpunkten auch die Ressourcenzuteilung im Unternehmen (Aumayr, 2006, S. 59; Vahs, Brem, 2015, S. 107). Die Produktstrategie als Einzelstrategie stellt das Bindeglied zwischen den strategischen Zielen des Unternehmens und den Aufgaben des operativen Marketings dar (Steinmann, Schreyögg, Koch, 2013, S. 153 ff.). Gemeinsam bilden Innovations- und Unternehmensstrategie die Basis für eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens (Vahs, Brem 2015, S. 96). Bei der Ausgestaltung der Innovationsstrategie gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder sie wird Teil der Funktionalstrategie in F&E, oder sie wird zu einer alle Funktionen umfassenden Metastrategie. Erstere Möglichkeit hat zum Nachteil, dass Synergien im Unternehmen nur schwer zu erreichen sind. Möglich ist sogar ein Ressourcenkampf, der diese Abschottung noch verstärken würde. Die Metastra-

ategie hat demgegenüber zum Vorteil, dass Synergien leichter erreicht werden können, sodass alle „an einem Strang ziehen“. Durch die Präsenz der Metastrategie in allen Bereichen kann das Innovationsbewusstsein im Unternehmen gesteigert werden. Ein Nachteil dieser Ausgestaltung liegt lediglich darin, dass der Kommunikations- und Koordinationsaufwand zwischen den Funktionsbereichen relativ hoch ist (Vahs, Brem, 2015, S. 109 ff.).

Die weitere strategische Planung erfolgt auf Ebene der SGF (Abbildung 5: 2), für welche sich jeweils eigene Ziele bezüglich Umsatz und Gewinn ergeben. Unter anderem ist hier die Entscheidung zu treffen, welcher Wettbewerbsstrategie (Differenzierung, Kostenführerschaft, Fokussierung) nachgegangen werden soll (Walsh, 2009, S. 126). Die Umsetzung der SGF-Strategien erfolgt durch die Funktionalstrategien in Marketing, F&E, Produktion und Vertrieb (Grant, Nippa, 2006, S. 46).

Die letzte Ebene der strategischen Planung bildet die Produktebene. Die Aufgabe auf dieser Ebene ist unter Einbeziehung der strategischen Rahmenvorgaben einen optimalen Marketing-Mix (Produkt, Preis, Kommunikation, Vertrieb), unter Anwendung der jeweiligen Instrumentalstrategien (Abbildung 5: 3), zu kreieren.

Realisierung der Innovationsstrategie

„Erfolgreiche Innovationen entstehen nicht durch Zufall, sondern aus dem zielgerichteten, strategischen Handeln der Unternehmensführung“ (Hofbauer et al., 2009, S. 78).

Daher bedarf die Realisierung der Innovationsstrategie einer zielgerichteten, im Gesamtunternehmen anerkannten, konsequenten Vorgehensweise. Wird die Innovationsstrategie verfolgt, so sollte die gesamte Unternehmensstruktur nach ihr ausgerichtet sein. Dies bezweckt, dass mutige Entscheidungen getroffen werden können und Produktideen umgesetzt werden dürfen (Peters, 2016, S. 80). Eine betriebsinterne Innovationskultur, die Innovationen als wichtig und erfolgsbegünstigend ansieht, kann durch seine motivierten und innovativ denkenden Mitarbeiter viele neue Gedanken hervorbringen. Hilfreich ist es zum Beispiel, wenn den Mitarbeitern Freiräume für eigene Projekte gelassen werden, in welchen sie Ideen für neue Produkte verfolgen können (Kotler et al., 2011, S. 646). Begünstigt wird diese Entwicklung auch durch die oben beschriebene Innovations-Metastrategie. Weiter ist es sinnvoll, die Innovationsprozesse im Unternehmen strukturiert nach außen zu öffnen. Dies kann nach dem sogenannten Open Innovation Konzept erfolgen, welches aus zwei Teilprozessen besteht. Im Outside-In Prozess können zum Beispiel Ideen von anderen Unternehmen gekauft oder durch gezielte Einbindung des Konsumenten formuliert werden. Im Inside-Out Prozess werden geplante Inventionen verkauft, beziehungsweise durch

Lizenzerteilungen extern umgesetzt. Werden beide Prozesse kombiniert, spricht man vom Coupled Prozess (Vahs, Brem, 2015, S. 245).

Den Ausgangspunkt für die Innovationsstrategie bilden meist *strategische Lücken* in der zukunftsbezogenen Unternehmensanalyse (Hofbauer et al., 2009, S. 96). Diese entstehen, wenn prognostiziert wird, dass ein gewünschter Zustand also die Unternehmensziele, nicht durch die geplanten Entwicklungen und Tätigkeiten entsprechend der Unternehmensstrategie, realisiert werden können. Dem Unternehmen wird es in Zukunft dann an Einnahmen fehlen, sofern es auf den festgelegten Maßnahmen beharrt. Festgestellt wird eine strategische Lücken durch die Gap-Analyse (Buchholz, 2013, S. 213). Die Gap-Analyse veranschaulicht somit durch das Aufzeigen zukünftiger, fehlender Einnahmen eine Handlungsnotwendigkeit für das Unternehmen.

Eine Orientierung zum Schließen der strategischen Lücken, bieten die Marktfeldstrategien nach Ansoff (Tabelle 4). Sie sind als richtungsweisend für die einzelnen SGF anzusehen (Ansoff, 1966, S. 132).

		Produkte	
		bestehende	neue
Märkte	bestehende	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	neue	Marktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 4: Marktfeldstrategien nach Ansoff

Quelle: Ansoff, 1966, S. 132

Die Strategien aus Tabelle 4 werden kurz von links oben nach rechts unten erläutert. Von Unternehmen können, wie aus der Abbildung ersichtlich, sowohl neue Märkte erschlossen, neue Produkte entwickelt oder beide dieser Maßnahmen kombiniert werden.

Zunächst sollte ein Unternehmen prüfen, ob es eventuell mit bestehenden Produkten auf „seinen“ Märkten Anteile hinzugewinnen kann. Dies kann es aufbauend auf der Marktdurchdringungsstrategie durch zum Beispiel Produktverbesserungen oder Werbemaßnahmen, die den Konsumenten neue, innovative Anwendungsbereiche offenbaren (Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 57; Hofbauer et al., 2009, S. 97 ff.).

Die Marktentwicklungsstrategie verfolgt das Ziel, neue Märkte mit bestehenden Produkten zu erschließen. Dies können neue Anwendungsbereiche von Produkten, aber

auch Produktvariationen für neue Zielgruppen oder die erweiterte geographische Ausdehnung ermöglichen (ebd.).

Bei der Produktentwicklungsstrategie, oder auch Produktinnovationsstrategie muss sich das Unternehmen entscheiden, ob es eine risikoreiche, oder risikoarme Rolle einnehmen möchte (ebd.). Mögliche Produktinnovationsstrategien werden, von risikobehaftet hin zu weniger risikobehaftet, aufgezählt:

- Pionier
- Früher Folger
- Modifikator
- Nachzügler
- Beharrer

(Disselkamp, 2012, S. 66)

Der Pionier verfügt über mehrere Vorteile. Dadurch, dass er (zunächst) einziger Anbieter eines bestimmten Produktes ist, kann unter anderem den sogenannten „Pionier-Gewinn“ abschöpfen oder Merkmale für neue Produktklassen festlegen. Auch der Markenname eines Pionier Produkts kann generisch werden (Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 393). Als ein Beispiel hierfür sei *Nutella* genannt.

Zuletzt zu betrachten ist die Diversifikationsstrategie, welche die Marktfelder Produktentwicklung und Marktentwicklung kombiniert. Mögliche Formen sind die horizontale Diversifikation durch Erweiterung des eigenen Produktprogramms, vertikale Diversifikation durch Aufnahme von Produkten aus bisher vor- oder nachgelagerten Prozessen, oder die laterale Diversifikation durch die Erschließung völlig neuer Tätigkeiten in gegebenenfalls neuen Geschäftsbereichen (Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 57, Hofbauer et al., 2009, S. 98).

Als weiteres richtungsweisendes Instrument wird die „Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats“, kurz SWOT-Analyse, eingesetzt (Geschka, 2006). Sie stellt die Daten aus Unternehmensdiagnose und Wettbewerbsanalyse zusammengefasst dar. Im Fokus stehen bei der Formulierung von Leitlinien für die Innovationsstrategie vor allem die eigenen Stärken (Strengths) und Chancen als Zukunftspotentiale (Opportunities) im Vordergrund (Großklaus, 2007, S. 316 ff.).

Aufbauend auf den Ergebnissen der verschiedenen Instrumentarien, kann dann die notwendige Entscheidung bezüglich der Wettbewerbsstrategie für die verschiedenen SGF getroffen werden. Das Unternehmen muss entscheiden, ob sich die eigenen Produkte durch Einzigartigkeit, also durch Differenzierung, von Konkurrenzprodukten

2.2.3. Der Innovationsprozess allgemein und im Prozessmodell nach Cooper

abheben sollen, ob durch die Kostenführerschaft ein Preisvorteil für den Konsumenten im Vordergrund stehen soll oder sich auf eine Marktnische bezogen wird, in welcher sowohl die Differenzierung als auch Kostenführerschaft möglich ist (Hofbauer et al., 2009, S. 101 ff.).

Für die Realisierung der Innovationsstrategie ist weiter die Formulierung konkreter Suchfelder als Eingrenzung für die Ideengenerierung im Innovationsprozess wichtig. Sie stellen das Bindeglied zwischen der strategischen Innovationsplanung und der Ideengenerierung dar. Mit Hinblick auf die Unternehmensziele und aufbauend auf den Marktfeldstrategien und den Ergebnissen der *SWOT-Analyse* werden konkrete Felder formuliert. Suchfelder stellen unternehmenseigene *Chances* und *Opportunities*, wie in etwa technologisches Knowhow und innovative Rohstoffe, attraktiven Marktsegmenten gegenüber. Hieraus ergeben sich dann spezielle Innovationsfelder, für die Ideen generiert werden können (Gaubinger, Rabl, 2009, S. 62).

Auf die strategischen Grundlagen folgt die Umsetzung der Innovationsstrategie im Innovationsprozess.

2.2.3. Der Innovationsprozess allgemein und im Prozessmodell nach Cooper

Der allgemeine Innovationsprozess

Der Innovationsprozess wird in der vorliegenden Literatur unterschiedlich eingegrenzt und dargestellt. Er wird unter anderem als Prozess beschrieben der „*im weitesten Sinne*“ alle Aktivitäten von der ersten Idee in der F&E bis zur Markteinführung und Diffusion umfasst (Gerpott, 2005, S. 49 ff.). Geschka (1993) beschreibt außerdem die wichtige Vorphase, welche die Strategieentwicklung und Konzepterstellung enthält. Auch Weiber, Kollman und Pohl (1999, S. 93 ff.) schließen das strategische Vorgehen nicht aus, sondern binden die Festlegung der Suchfeldrichtung und die Beurteilung des unternehmenseigenen Knowhows als wichtige Glieder in den Innovationsprozess mit ein. Die Einbeziehung dieser frühen, Phase scheint außerdem für Hofbauer (2009, S. 53) relevant. Eine grundlegende Abfolge des Innovationsprozesses wird versucht folgend darzustellen:

1. Strategieentwicklung:

Die in Kapitel 2.2.1. (S. 20-25) ausführlich erläuterte Strategie gibt die Stoßrichtung für die Suche nach Innovationsfeldern vor.

2. Systematische Suche und Generierung von Ideen:

Zunächst erfolgt die Sammlung von Ideen. Konkret generiert wird zum Beispiel in Kreativitätsworkshops oder Think Tanks (siehe auch S. 36). Die Selektion erfolgt durch das Management.

3. Konzepterstellung und -test:

Auf den Ideen basierend und in Abstimmung zwischen F&E und Marketing werden meist mehrere Konzepte entwickelt. Durch Konsumentenbefragungen wird das Konzept getestet, gegebenenfalls verworfen oder weiterverfolgt. Das erzielte Produktimage kann darauf hin abgeleitet oder auch angepasst werden.

4. Entwicklung der Marketingstrategie:

Für das oder die favorisierten Konzepte wird eine Marketingstrategie entwickelt, welche Zielmarkt, geplante Umsätze und den Marketing-Mix des Produktes beschreibt.

5. Einschätzung der wirtschaftlichen Attraktivität:

Durch Schätzung des angenommenen Absatzes, Untersuchung vorliegender Absatzzahlen von vergleichbaren Produkten und dem Abgleich mit voraussichtlichen Kosten (Marketing, Produktion) wird die wirtschaftliche Attraktivität bestimmt.

6. Umsetzung durch F&E:

Attraktives Konzept wird unter Aufsicht des Innovationsmanagements verwirklicht.

7. Produkttest durch Konsumenten:

Nach den ersten Konsumententests folgt die Erprobung über Testmärkte, durch Store-Checks oder mithilfe von Marktsimulationen. Je nach Risiko erfolgt der Test intensiver bzw. weniger intensiv.

8. Produkteinführung:

Nach erfolgreichem Test, wird das Produkt entsprechend des Produktlebenszyklus eingeführt.

(Disselkamp, 2012, S. 84 ff.; Kotler et al. 2011, S. 645 ff.; Weiber, Kollmann, Pohl, 1999, S. 94)

In den verschiedenen Schritten des Innovationsprozesses kommt dem Innovationsmanagement eine bedeutende Rolle zu. Es fungiert als Verbindungsglied zwischen dem Marketing, mit einem tiefgreifenden Verständnis über die Konsumenteninsights und der F&E als ausführender Part im Innovationsprozess (Kotler et al., 2011, S. 662

ff.). Ein gutes Innovationsmanagement übernimmt innerhalb des Innovationsprozesses mehrere Rollen zugleich und ist Motivator, Kommunikator, Sponsor und Kontrollgremium in einem (Disselkamp, 2012, S. 89). Zentrale Aufgaben sind:

- Festlegung von Innovationszielen und Überwachung der zielgerichteten Verfolgung
- Mitbestimmung über Innovationspotentiale (6. im beschriebenen Innovationsprozess)
- Aufstellung des Projektprogramms für die F&E (5 Im beschriebenen Innovationsprozess)
- Generelle Aufsicht über die einzelnen Prozessschritte
- Schaffung einer förderlichen Innovationskultur (siehe Kapitel 2.2.1., S. 22)
- Implementierung eines umfassenden Informationssystems, zur Einbeziehung aller beteiligten Unternehmensbereiche.

(Vahs, Brem, 2015, S. 28)

Unterschieden wird zwischen dem strategischen und dem operativen Innovationsmanagement. Das strategische Innovationsmanagement befasst sich vor allem mit den einen erfolgreichen Innovationsprozess begünstigenden, strategischen Maßnahmen, welche im vorangehenden Kapitel erläutert sind.

Dem operativen Innovationsmanagement kommen die aktiven Aufgaben innerhalb des laufenden Innovationsprozesses zu, wie in etwa die Überwachung der einzelnen Schritte von der Ideensuche, über das Konzept, die Entwicklung, den Konsumententests, bis hin zur Einführung (Gaubinger, 2009, S. 21).

Anzumerken ist im Rahmen der strukturierten Darstellung des Innovationsprozesses, dass eine strikte Trennung der einzelnen Prozessschritte nicht praxistauglich, sondern ideal-theoretisch ist. In der Realität kommt es nicht selten zu Wiederholungen der einzelnen Schritte, parallelen Aktivitäten oder einem Rückfall im Erstellungsprozess (Hofbauer, Sangl, 2011, S. 320 ff.). Auch die Einschätzung der wirtschaftlichen Attraktivität gestaltet sich je nach Neuheitsgrad unterschiedlich komplex. Bei Weltneuheiten in etwa ist der Vergleich mit Marktdaten etablierter Produkte unsicher. Darüber hinaus unterscheiden sich Innovationsprozesse auch branchenspezifisch. Beispielsweise wird angenommen, dass sich die Entwicklung eines neuen zuckerfreien Getränks deutlich weniger komplex als die Entwicklung eines neuen Handys gestaltet.

Das Stage-Gate-Modell® nach Cooper

Ein praxisorientierteres Modell zur Optimierung des Innovationsprozesses stellt das sogenannte Stage-Gate-Modell® (SGM) nach Cooper dar.



Abbildung 6: Das Stage-Gate-Modell® nach R.G. Cooper

Quelle: Stage-Gate International, o.J.

Abbildung 6 zeigt den klassischen Modell Entwurf des SGM. Dieses von vielen B2B- und B2C-Unternehmen übernommene, weit verbreitete Modell wurde von Cooper bereits in den 1980er Jahren entworfen (Cooper, Edgett, Kleinschmidt, 2005). Es teilt den Innovationsprozess in fünf Schritte (Stages), und eine vorgelagerte Discovery-Phase:

0. Discovery: Ideensuche, -generierung und Bewertung
1. Scoping: Reichweite festlegen und Erstellung des Produktkonzeptes
2. Build Business Case: Rahmen des Innovationsprojektes abstecken, Untersuchung des Marktes und erste technologische Forschung, Definition des Produkts, Erstellung eines Projektplans
3. Development: Entwicklung in F&E
4. Testing and Validation: Produkttests
5. Launch: Markteinführung des Produkts

(Cooper, 2002, S. 145 ff.)

Die Stages sind durch Schranken (Gates), voneinander getrennt. Diese können nur passiert werden, wenn in den jeweiligen Stages, alle den Innovationsprozess beeinflussenden, entscheidenden Maßnahmen getroffen wurden (Cooper, 2002, S. 149). Allerdings betont Cooper, dass die Abschnitte nicht von einzelnen Abteilungen im Unternehmen beansprucht werden, sondern dass eine funktionsübergreifende Entwicklung erfolgt. Bei dem SGM der zweiten Generation merkt Cooper an, dass die Aktivitäten der einzelnen Schritte nicht in sequentieller Reihenfolge ausgeführt werden müssen, vielmehr befürwortet er die parallele Durchführung mehrere Aktivitäten. Insbesondere die Produktentwicklung in F&E und die Gestaltung des Marketing-Mixes, des Produkt-Images und des Konzepts sollten in wechselseitiger Absprache erfolgen

(Cooper, 2002, S. 165 ff.). Das vorgestellte, „klassische“ SGM wurde seit seiner Erstellung mehrmals korrigiert und an die sich beschleunigenden Innovationsprozesse der heutigen, konkurrenzbestimmten Wirtschaft angepasst. Denn teils wurde der dargestellte Prozess als zu linear, starr und somit als unflexibel kritisiert (Cooper, 2014, S. 21 ff.)

Je nach Umfang und Neuheitsgrad der Innovation werden daher unterschiedlich umfangreiche Formen des SGM vorgeschlagen. Handelt es sich in etwa um Weltneuheiten, welche einen großen Entwicklungsaufwand mit sich bringen, empfiehlt sich der oben dargestellte, klassische *Full Stage-Gate®* Prozess. Werden Innovationsprojekte mit einem kalkulierbaren Risiko durchgeführt, wie es zum Beispiel bei Modifikationen der Fall ist, so kann der *Stage-Gate® XPress* zum Einsatz kommen. In diesem sind die Stages 1&2 und 3&4 jeweils zusammengefasst. Nur kleine Änderungen, wie zum Beispiel das Bewerben einer neuen Anwendungsmöglichkeit eines bereits bestehenden Produktes, können durch den *Stage-Gate® „Light“* umgesetzt und optimiert werden (Vahs, Brem, 2015, S. 242).

Die aktuellste Version des SGM ist das sogenannte Agile SGM. Ziel dessen ist die Gestaltung eines noch flexibleren, anpassungsfähigeren, und schlankeren Prozesses (Cooper, 2014; Cooper, Sommer, 2016). Das Konzept eines agilen Innovationsprozesses ist die Antwort auf die unplanbare und kontingente Wirtschaft (Baumann, 2012, S. 3). Im Agile SGM wird auch eine starke Betonung auf das *fuzzy front end* (der unscharfe, „fransige“ Anfang im Innovationsprozess) gelegt. Das Projekt soll schon zu Beginn klarer strukturiert und definiert werden und Risiken möglichst früh identifiziert werden. Dies erfolgt alles vor dem Hintergrund der *Agilität*, also des flexiblen, aktiven, anpassungsfähigen Agierens im Unternehmen, welches nicht verloren gehen darf (Cooper, 2014, Cooper, Sommer, 2016).¹⁴

Durch einen strukturierten Innovationsprozess wie im SGM, wird der eingangs erwähnte Wettbewerbsfaktor Zeit berücksichtigt. Durch zeitlichen Vorsprung im Innovationsprojekt kann ein Unternehmen seine Produkte früh auf den Markt bringen und hat so eine höhere Chance den Pioniergewinn, abzuschöpfen. Neben der Dauer des Innovationsprozesses, sollte der Faktor Zeit auch bei der Wahl des Zeitpunkts zum Markteintritt beachtet werden (Vahs, Brem, 2015, S. 48). Ein systematisch geplanter Innovationsprozess hat weiter zum Vorteil, dass in der Startsequenz, dem *fuzzy front*

¹⁴ Weiterführende Informationen zum Agile Stage-Gate-Modell unter <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116301894>

end, der Markt bereits besser antizipiert wird und Konsumenteninsights zur Ideengenerierung systematisch gewonnen werden (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Dies erfolgt durch die Methoden der Trend- und Zukunftsforschung.

3. Methoden vorrausschauender Forschung

3.1. Grundsätzlicher Ablauf und Auswahl der Methoden

Grundsätzlicher Ablauf der zukunftsgerichteten Forschung

Die Erforschung der unterschwellig wahrnehmbaren Trends im Unternehmensumfeld erfolgt nach einem grundsätzlichen Schema:

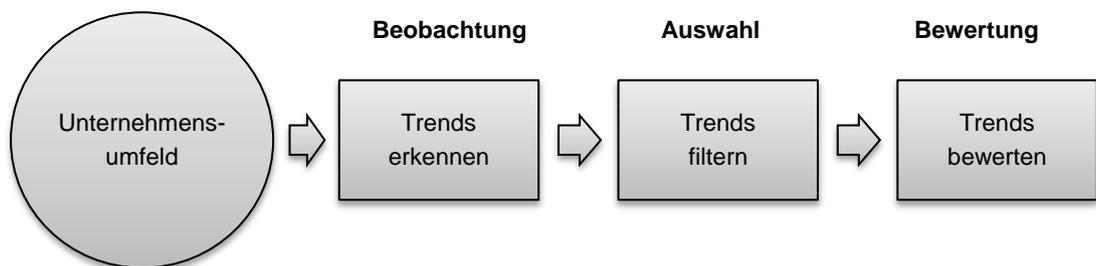


Abbildung 7: Ablauf vorrausschauender Forschungsaktivitäten

Quelle: Basierend auf Horx et al., 2007, S. 64; Horx, Wippermann, 1996, S. 54

Der erste Schritt der vorausschauenden Forschungsaktivitäten besteht darin, die Trends im allgemeinen Unternehmensumfeld zu beobachten (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567; Horx et al., 2007, S. 64). So kann entsprechend der Inhalte dessen, ein Verständnis über ökologische und ökonomische, technologische, politisch-rechtliche und gesellschaftliche Strömungen erlangt werden.

In dieser ersten Phase wird sich zum Aufdecken und Beschreiben bestehender Änderungen der Semiotik bedient, also der Wissenschaft von Zeichen, Symbolen und sprachlichen Ausdrücken. Diese untersucht unter anderem Medien, Produkte, Werbebotschaften, Geschäfte und Szenegruppen auf wiederkehrende „semiotische Melodien“ (Horx, Wippermann, 1996, S. 51, Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567). Um diese wiederkehrenden Begrifflichkeiten wahrzunehmen, bilden Scanning und Monitoring (S. 33-34) die Grundlage für die weiteren Forschungsaktivitäten (Horx et al., 2007, S. 66. ff.). Neben diesen *Desk-Research-Methoden* bietet außerdem das Trendscouting (S. 35) eine Möglichkeit zur Trendwahrnehmung im realen Umfeld (Horx et al., 2007, S. 67; Holzauer, 2007, S. 23).

Nach der Identifizierung verschiedener Entwicklungen muss beurteilt werden, welche der wahrgenommenen Trends für das Unternehmen von Belang sein könnten. Hierzu können die Trends in Bezug zum Unternehmensumfeld und den Inhalten der SWOT-

Analyse gesetzt werden (Horx et al 2007, S. 70). Da die Auswahl durch die mehr oder weniger subjektive Einschätzung von Experten, Mitarbeitern oder Trendforschern erfolgt, könnte sich hier eine Fehlerquelle ergeben.

Nachdem Trends ausgewählt wurden, die als relevant einzuschätzen sind, ist ihre weitere Auswirkung auf den Markt zu beobachten. Mithilfe von Prognosemethoden wird das mögliche, zukünftige Marktverhalten, bezugnehmend auf die ausgewählten Trends, aufgezeigt (Weis, Steinmetz, 2012, S. 419). Hier können die Szenario Methode, Befragungen oder das Delphi-Panel (S. 35-43) Einsatz finden (Horx et al 2007, S. 69; Weis, Steinmetz, 2012, S. 421 ff.).

Die so identifizierten Trends können dann als Anwendungsratgeber in strategischen Prozessen wie der Innovationsplanung dienen.

Auswahl der vorgestellten Methoden

Die Methoden der Trendforschung, also der gegenwärtigen Beschreibung von Trendströmungen, lassen sich klar als Scanning und Monitoring-Prozesse abgrenzen (Horx, 2007; Horx, Wippermann, 1996; Pradel, 1999; Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015).

Zur Prognose der Zukunft bieten sich verschiedenste Methoden an: Es werden zum einen etablierte Methoden der Sozialforschung eingesetzt, wie zum Beispiel Befragungen (Steinmüller, 1997, S. 28). Ergänzt werden diese durch Kreativverfahren, wie zum Beispiel Brainstorming in Gruppen, um das Wissen verschiedenster Disziplinen nutzbar zu machen (Gerhold, 2015, S. 111 ff.). Da der Innovationsprozess einen interdisziplinären Austausch unterschiedlicher Unternehmensbereiche darstellt, erschließt sich hier ein sinnvoller Einsatzbereich dieser Kreativtechniken. Qualitative Prognosemethoden kommen dann zum Einsatz, wenn es wie bei der strategischen Innovationsplanung um langfristige Zeithorizonte geht (Magerhans, 2016, S. 217).

In den vergangenen Jahren lässt sich zudem eine gesteigerte Bedeutung von qualitativen Prognoseverfahren erkennen (Weis, Steinmetz, 2012, S. 431). Sie stellen sensible Verfahren zur Wahrnehmung von Entwicklungen auf interessierenden Märkten dar (Holzhauer, 2007, S. 21). Bereits 1996 schrieben Horx und Wippermann, man könne „Einschätzungen (der Trend und Zukunftsforschung, Anm.) nicht in ein präzises Zahlensystem fassen, weil Trendforschung (...) die Analyse komplexer Systeme auf ihre zukünftige Entwicklung hin betreibt“ (Horx, Wippermann, 1996, S. 57).

Statistische Prognosemethoden, wie Trendextrapolationen, gleitende Durchschnitte, exponentielle Glättungen oder Regressionsanalysen, würden komplexe Wandlungssysteme wie in der Gesellschaft oder Konsumkultur stark auf einzelne Variablen re-

duzieren, um auf Basis dieser statistische Aussagen über die Zukunft treffen zu können. Dies suggeriert mathematische Genauigkeit und somit wissenschaftliche Konsequenz der Prognosen. Sie vernachlässigen aber nicht kontrollierbare Variable, wie zum Beispiel zufällige Geschehnisse in der Gesellschaft und technologische Neuerungen. Aufgrund ihrer eingeschränkten Sichtweise sind sie für zukunftsorientierte Trendaussagen eher ungeeignet (Horx, 2007, S. 180; Weis, Steinmetz, 2012, S. 435).

Als ein weiteres Problem bei der statistischen Vorhersage von Trends erscheinen die unklaren Beziehungen zwischen bestimmten Gruppen und Produkten. Beispielsweise könnte man entdecken, dass eine Beziehung zwischen hohem Einkommen und veganen Produkten besteht und daraus schließen, dass diese Produkte als superiore Güter angesehen werden können. Allerdings kann als Kaufmotiv eher angenommen werden, dass Konsumenten sich moralische oder gesundheitsbezogene Gedanken machen. Auf der anderen Seite könnte basierend auf der Kombination von Trend-, Zukunfts- und Marktforschung geschaut werden, welche Variablen im statistischen Modell relevant sein sollten. Dann könnte gegebenenfalls auch ein solches Modell Prognosen treffen.

Trend- und Zukunftsforschung betreibende Institute arbeiten häufig mit qualitativen Methoden. EARSandEYES erforscht Trends durch „Global Trend Research“ mithilfe von *„Storechecks und ethnografische(n) Interviews mit Experten bzw. Konsumenten“* (EARSandEYES GmbH, 2016). Das Zukunftsinstitut arbeitet *„mit einem journalistisch-narrativen Ansatz, bei dem verschiedene Methoden der Trend- und Zukunftsforschung sowie der qualitativen Sozialforschung, vor allem Experten-Interviews und Customer Insights Einsatz finden“* (Zukunftsinstitut GmbH, o.J.b). Auch im TREND-BÜRO wird mit qualitativen Methoden Wissen über Trends beschafft. Zunächst erfolgt eine *„Sichtung und Bewertung von internationalen Online/Offline Medien sowie aktueller Studien“*, auf welche dann die Auswahl relevanter Inhalte in Fokusgruppen folgt (Rust, 2008, S.97).

Kritisch sollte jedoch betrachtet werden, dass sich auch bei der Nutzung qualitativer Prognosemethoden Ungenauigkeiten ergeben können. Gründe hierfür können subjektive Beurteilungen der Prognostizierenden, Verwirklichung von Eigeninteressen, oder das Nicht-Berücksichtigen aller Einflussfaktoren sein (Weis, Steinmetz, 2012, S. 448). Doch sind es die qualitativen Methoden der zukunftsorientierten Forschung, welche scheinen komplexe gesellschaftliche Veränderungen bestmöglich erfassen und Richtungen dieser aufzeigen zu können.

3.2. Methoden mit diagnostizierendem Schwerpunkt

3.2.1. Scanning

Das Scanning ist eine Methode, die das Erkennen bestehender, schwacher Signale im Unternehmensumfeld zulässt (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567). Durch das Scannen verschiedenster Medien wird herausgefunden, ob bestimmte Themen sich häufen. Es geht darum feinste Veränderungen in den Interpretationen der Welt wahrzunehmen, die rein statistisch betrachtet keine große Bedeutung hätten (Horx et al., 2007, S. 66). Man denke nur an den Beginn der Bio-Bewegung in den 1970er Jahren, als die Begriffe „Öko“ und „Bio“ in der Gesamtbevölkerung eher negativ behaftet waren. Bioläden und -produkte stellten einen kleinen Nischenmarkt dar. Die Distanz zwischen Bio- und konventionellen Produkten hat sich heute, nachdem Öko und Bio als positive Alleinstellungsmerkmale galten, sogar schon wieder in der Konsumentenwahrnehmung verringert, Bio ist gar dabei normal zu werden (Rützler, Reiter, 2014, 8 ff.; 19ff.).

Die zentrale Disziplin beim Scanning ist die Semiotik. Zeichen werden wahrgenommen, geclustert und interpretiert. Wahrgenommen werden sowohl verbale Ausdrücke, wie in Sprache und Schrift, als auch nonverbale wie Bilder, Gestik, Mimik, Verhaltensweisen, Bekleidung und Kunst (Horx, Wippermann, 1996, S. 74 ff.). Während hierfür in der Vergangenheit vor allem Printmedien untersucht wurden, eröffnen sich heute durch das Internet ganz neue Möglichkeiten für das Scanning. Blogs, Foren und Kommunikationsplattformen sind frei zugängliche Medien, in denen Strömungen frühzeitig sichtbar werden können (Expertengespräch Wippermann). Es ergibt sich beim Online Scanning so eine „*gigantische Recherchekraft*“ (Horx, Wippermann, 1996, S. 83). Die Qualität des Scanning-Verfahrens hängt insbesondere von 2 Parametern ab:

- Menge und Relevanz des gescannten Materials
- Wissenschaftliche Tiefe des Evaluationssystems
(d.h. beachtet das Auswertungsprogramm den Kontext, in dem Wörter genannt werden, Wiederholungen etc.)

(Pepels, 2001, S. 750; Horx et al., 2007, S. 30)

Das Scanning ermöglicht es, einen bereits bestehenden „Weltgeist“ herauszukristallisieren, der sich auf die Zukunft übertragen lässt (Horx, Wippermann, 1996, S. 74). Scanning kann sowohl adhoc, also einmalig zu einem bestimmten untersuchungsgegenstand, als auch ungerichtet und längerfristig erfolgen (Horx et al., 2007, S. 180). Erkenntnisse können zudem als Basis der strategischen Planung von Innovationsprojekten eingesetzt werden (Horx et al., 2007, S. 180; Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 25).

3.2.2. Monitoring

Auf das Scanning folgt das Monitoring. Der Begriff leitet sich vom Englischen „to monitor“ ab, welcher „überwachen, kontrollieren“ bedeutet. Beim Monitoring steht das Verfolgen von spezifischen, bereits beobachteten, „gescannten“ Trends im Fokus. Das Ziel ist die Bestätigung, beziehungsweise Validierung, oder gegebenenfalls Ablehnung von Trends (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567).

Monitoring kann als ein Prozess verstanden werden, der den „*Querschnitt einer Entwicklungsdynamik*“ erfasst (Horx, Wippermann, 1996, S. 84). Als Methoden des Monitorings bieten sich folgende an:

- Regelmäßige Medienanalysen (wie beim Scanning, allerdings stets gerichtet)
- Befragungen von „Experten“ (in Sache der betrachteten Trends)
- Fokussierte Gruppenbefragungen

(Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567)

Das Monitoring beschreibt, anders als das Scanning, eine Langzeitbeobachtung (Horx et al., 2007, S.180). Es sollte kontinuierlich im „*Sinne einer deduktiven Umfeld Beobachtung erfolgen*“, sodass die Wahrnehmung von Trends in Unternehmen in etwa jährlich aufgefrischt, erneuert oder bestärkt werden kann (Fantapié Altobelli, Znanewitz, Hensel, 2015, S. 567). Sinnvoll ist es das Trend-Monitoring nicht nur auf die eigene Branche zu beschränken. Lebensmittelunternehmen sollten so zum Beispiel auch Trends aus anderen Regionen oder Industrien, wie zum Beispiel Technologie- oder Verpackungstrends verfolgen. Die branchenfremden Veränderungen können maßgeblich das eigene Unternehmen beeinflussen (Baumann, 2012, S. 9) (siehe auch S. 19 zu Cross-Industry Innovation). Das Monitoring erlaubt zudem eine „*punktueller oder systematischer Kontrolle von ergriffenen Marketingmaßnahmen*“ (Magerhans, 2016, S. 6). Gewonnene Erkenntnisse können als Marketingintelligenz genutzt werden und allen Mitarbeitern aus Marketing und F&E in einer fortlaufend aktualisierter dynamischer Trenddatenbank zur Verfügung gestellt werden (Pradel, 1999, S. 688; Vinke, 2010, S. 36). Ebenso wie beim Scanning erfolgt auch das Monitoring häufig Internet-, beziehungsweise Social-Media-basiert. Unumgänglich ist hierbei die Verwendung entsprechender Werkzeuge, wie zum Beispiel Radian6,¹⁵ um die mittlerweile extrem großen Datenmengen übersichtlich zu halten (Magerhans, 2016, S. 272).

¹⁵ www.radian6.com

3.2.3. Trendscouting

Diese Methode stellt eine Art Real-Life Trendforschung dar. Bei dieser sollen sich sogenannte Trendscouts, meist angehörige von Szene-Gruppen und Sub-Kulturen, sich in jenen aufhalten und die gegenwärtigen Trends so an der Basis erfassen. Hierzu begeben sie sich direkt ins Geschehen und kommunizieren an Unternehmen oder Trendforschungsinstitute die wahrgenommenen Trends (Holzhauer, 2007, S. 23). Die Methode bietet sich für die Lebensmittelbranche an, da die Branche eine starke Rückkopplung zur Alltagskultur aufweist (Horx et al. 2007, S. 67).

Beim Trendscouting ergibt sich leider ein gewisses Dilemma: Die vermeintlichen Erkundenden neigen dazu, die Trends „ihrer“ Gruppe als wichtig herauszustellen – sind sie ja als Angehörige dieser Gruppe schließlich die, die den Trend als angesagt und wichtig ansehen (Horx, Wippermann, 1996, S. 85).

Peter Wippermann rät zudem von dem „Einkauf“ des Wissens von Trendscouts über internationale, angebliche Trendprodukte ab. Im Ausland entdeckte Produkte oder Bewegungen treffen nicht zwangsläufig den Nerv im eigenen, nationalen Unternehmensumfeld. Trend- und Zukunftsforschung sollten besonders zur Sammlung strategisch relevanter Informationen, welche dann in etwa in der Produkt- und Innovationsplanung eingesetzt werden können, durchgeführt werden (Expertengespräch Wippermann).

Das Trendscouting kann jedoch ein hilfreiches Instrument sein, wenn gerichtet Konsumenten, die ein Produkt am meisten und am innovativsten nutzen, sogenannte *Lead User*, befragt werden (Horx et al., 2007, S. 69). Hersteller von veganen Produkten können Trendscouts einsetzen, damit diese zum Beispiel Veganer beim alltäglichen Einkauf begleiten und schauen, welche Frustrationen sich ergeben. Welche Produkte sucht ein Veganer vergeblich, wünscht er sich Ersatzprodukte? Diese Erkenntnisse können dann Anreiz für neue Produkte oder Produktvariationen geben.

3.3. Methoden mit prognostizierendem Schwerpunkt

3.3.1. Experten-Befragungen

Um Trends zu überprüfen werden Experten zu diesen befragt. Als Experte kann gelten *„wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“* (Meuser, Nagel, 2002, S. 73). Aufgrund des Wissens der Experten wird angenommen, dass sie in der Lage sind besondere Einschätzungen über künftige Entwicklungen zu treffen (Koch, 1999, S. 469).

3.3.1. Experten-Befragungen

Befragungen zählen zu den heuristischen Prognosemethoden, da die subjektive Einschätzung eines Trends, beruhend auf den eigenen Erfahrungen oder Meinungen eines Experten, eine große Rolle spielt (Magerhans, 2016, S. 216). Mit ihnen können wesentliche Sichtweisen von interdisziplinären Projekten, wie in etwa dem Innovationsprozess, abgebildet werden (Gerhold, 2015, S. 118).

Häufig durchgeführte Prognosen basierend auf Befragungen sind

- Aussagen der Außendienstmitarbeiter
- Schätzungen des Managements
- Prognosen aufgrund von Abnehmerbefragungen
- Prognosen des Handels

(Weis, Steinmetz, 2012, S. 428)

Die Vor- und Nachteile der Prognosen auf Basis der Befragung wurden von Weis und Steinmetz zusammengefasst:

Vor und Nachteile von Experten-Befragungen für qualitative Prognosen				
Befragte	Management	Außendienst	Handel	Käufer
Vorteile	Hohes Fachwissen Schnelle und günstige Befragungen, Entscheider (Vergleichsbasis)	Einfachheit, geringe Kosten und Schnelligkeit, da betriebsintern	Ursprüngliche, kundennahe Informationen	Käufereinstellung, Insights, Vorhaben und Wünsche werden offenbart
Nachteile	Bereichsinteressen, Mangelndes Hintergrundwissen über andere Bereiche	Unrealistische Angaben im Hinblick auf Soll-Vorgaben Fehlen der Gesamtübersicht aller Bereiche	Eigeninteressen des Kunden Keine ganzheitliche Prognose (Handelsbezogen)	Höhere Kosten Zeitaufwändig Mangelnde Repräsentativität Geringe Informationsaussage

Tabelle 5: Vor- und Nachteile von auf Befragungen basierenden Prognosen

Quelle: Basierend auf Weis, Steinmetz, 2012, S. 429

Interessante Zukunftsaspekte können durch unstrukturierte Interviews geliefert werden (Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 2009, S. 250 ff.). So können die Befragungen auch kreativ und interaktiv in Gruppen erfolgen. Hierzu bieten sich sogenannte Think Tanks an. Dies sind „Foren, Projektgruppen oder Geschäftsbereiche, in denen sich

3.3.2. Delphi Panel

Unternehmen mit zukunftsgerichteten Fragestellungen beschäftigen“ und deren Aufgabe neben der Identifizierung von Zukunftschancen auch die Ideengenerierung ist (Poguntke, 2016, S. VII).

Experteninterviews werden nicht nur im Zusammenhang mit Prognosen eingesetzt. Sie ermöglichen es auch dem Marketing, sich Informationen über den aktuellen Markt zu beschaffen, welche für Maßnahmen bei der Produkteinführung genutzt werden können (Magerhans, 2016, S. 217).

Die Qualität der Befragungsergebnisse hängt entscheidend davon ab, ob die Experten neutral befragt wurden und ob sie sich gegenseitig beeinflusst haben. Um letzteres zu vermeiden, kann die anonymisierte Delphi Methode eingesetzt werden (Hungenberg, 2008, S. 171; Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 2009, S. 250 ff.).

3.3.2. Delphi Panel

Der Name der Methode geht tatsächlich auf die Orakel von Delphi zurück, welche im alten Griechenland für die Einschätzungen über politische Entscheidungen und ihre Auswirkungen zuständig waren (Horx et al., 2007, S. 176). Das Delphi Panel ist eine moderne Methode der Zukunftsforschung und stellt eine spezielle Art der Gruppenprognose dar (Weis, Steinmetz, 2012, S. 432). Es wird eingesetzt, um klassische Fehler von Interviews wie in etwa die Selbstdarstellung von Teilnehmern oder eine konforme Lösungsfindung durch gegenseitige Beeinflussung, zu vermeiden. Auch eine Starrheit der Denkrichtung soll vermieden werden, indem mehrere Befragungsdurchläufe erfolgen, unter jeweils abgewandelten Aspekten (Hansmann, 2001, S. 275; Standop, 2006, S. 4759).

Das Delphi Panel erfolgt, indem ausgewählten Experten Fragebögen zukommen, in welchen sie über mögliche Entwicklungen befragt werden und ihre Einschätzungen dazu abgeben (Holzhauer, 2007, S. 23). Meist werden 5-20 Experten ausgewählt, um am Panel teilzunehmen (Weis, Steinmetz, 2012, S. 431). Bei der Auswahl der Experten sollte neben ihrem fachlichen Knowhow außerdem auf das Persönlichkeitsprofil geachtet werden. Das heißt es sollte eine ausgewogene Mischung an Charakteren teilnehmen; Introvertierte und Extrovertierte, Optimisten und Pessimisten (Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 2002, S. 160; Pradel, 1999, S. 691). So kann davon ausgegangen werden, dass weder „Schwarzmalerei“ betrieben wird, noch dass man sich die Zukunft zu „rosig ausmalt“.

Die ausgewählten Experten erhalten Fragebögen die auf Trend Diagnosen, aus Scanning- und Monitoring-Prozessen resultieren und auf die Zukunft übertragen werden sollen. Fragen könnten zum Beispiel sein:

„Bis zu welchem Jahr erwarten Sie eine breite Vermarktung von In-Vitro-Fleisch?“

oder

„Glauben Sie, die biologische Landwirtschaft wird zur Normalität werden?“

(In Anlehnung an: Fantapié Altobelli, 2007, S. 388)

Die Experten senden die Fragebögen nach circa 14 Tagen zurück an die Trendforscher (Weis, Steinmetz, 2012, S. 431). Die gegebenen Antworten werden daraufhin statistisch aufbereitet, bei sich gleichenden Prognoseaussagen verdichtet und analysiert. Hieraus wird ein um weitere, konkretere Fragestellungen ergänzter Bericht erstellt und erneut an die Experten verschickt. Dieser Schritt sollte von den Trendforschern sehr sorgfältig vorgenommen werden, damit keine Infos bei der nächsten Fragestellung verloren gehen (Magerhans, 2016, S. 220). In dieser Weise wird der Prozess wiederholt bis ein klarer Konsens in den getroffenen Prognosen vorliegt (Holzhauer, 2007, S. 23). Nach drei bis fünf Fragestellungen ist zumeist mit einer Stabilisierung übereinstimmender Prognosen zu rechnen (Weis, Steinmetz, 2012, S. 431). Zuletzt werden die Meinungen der Experten in einem Workshop, zum Beispiel innerhalb eines Corporate Think Tank diskutiert und aus diesen eine Delphi Prognose, das eigentliche Ergebnis der Methode, erstellt. Diese dient dem Marketing dann als strategische Entscheidungshilfe, wie bei der langfristigen Innovationsplanung (Magerhans, 2016, S. 220).

Onlinegestützte Delphi-Befragungen können den Prozess selbstverständlich um einiges erleichtern (Horx, Wippermann, 1996, S. 93). Da das Internetbasierte Delphi Panel mit weniger Aufwand für die Experten verbunden ist, könnte sich eine bessere Qualität der Antworten ergeben, da weniger Druck hinter der Bearbeitung steckt.

Abschließend sind Vor- und Nachteile des Delphi Panels in Tabelle 6 dargestellt.

Vor- und Nachteile des Delphi Panels	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Räumlich flexible Methode, Reiskosten für Workshops in etwa können gespart werden ▪ Ein herauskristallisieren weiterer schwacher Signale ist durch das Zusammenspiel der Experten möglich ▪ Kein Experte kann sich in den Vordergrund drängen ▪ Druck, in der Gruppe unbedingt etwas entscheidendes beitragen zu müssen, wird genommen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzerrungen durch hermetische Weltanschauung der Experten ist wie bei jedem Interview möglich ▪ Experten wollten Eigeninteressen möglicherweise durchsetzen (zum Beispiel um eigene Technologieinventionen zu fördern) ▪ Bringen eventuell nur Wissen ein, was für sie selbst keinen Wettbewerbsnachteil erzeugt ▪ Eine Konvergenz kann kontraproduktiv sein, wenn komplexe Fragestellungen zu weit runtergebrochen werden ▪ Bei stark ähnelnden Expertenmeinungen kommt es zu einer Pseudorealität

Tabelle 6: Vor- und Nachteile des Delphi Panels

Quelle: Basierend auf Hammann, Erichson, 2000, S. 481; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 2002, S. 160; Pradel 1999, S. 690 ff.; Standop, 2006, S. 4759; Horx et al., 2007, S. 29

3.3.3. Szenariotechnik

Die Szenario Technik beruft sich im Kern auf die *Multiple-Choice-Future* welche mehrere mögliche Zukunftsbilder bereithält. Diese sind durch den Menschen mit beeinflussbar. Verschiedene, veranschaulichte Formen der Zukunft werden in der Trend- und Zukunftsforschung als Szenarien bezeichnet (Horx, 2003, S. 48 ff.). Auch die Szenario Methode ist eine heuristische Methode, da die dargestellten Szenarien auf Prognosen im Forschungsprojekt involvierter Experten basieren (Magerhans, 2016, S. 222; Geschka, Schwarz-Geschka, 2012, S. 5). Pradel weist darauf hin, dass die Szenariotechnik sich zwar mit der Zukunft beschäftigt, aber vor allem auf fundiertem Trendwissen der Gegenwart (gewonnen durch Scanning, Monitoring und ggf. Trendscouting) und der Vergangenheit (resultierend aus vorübergegangenen Trends) basiert (1999, S. 691).

Die Szenariotechnik hilft dabei Unternehmen für mögliche Veränderungen „zu sensibilisieren und Innovationspotentiale zu erkunden“ (Horx et al., 2007, S. 182). Der wesentliche Vorteil in der Durchführung der Szenario Methode besteht darin, dass Wechselwirkungen verschiedener Entwicklungen, wie die verschiedener Megatrends, durch die Annahme verschiedener möglicher Zukünfte, berücksichtigt werden können (Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 2009, S. 263). Bei der Szenariotechnik werden als Rahmen der Beobachtung sowohl ein extrem negatives Zukunftsbild, ein Worst-

Case-Szenario sowie eine Zukunft mit extrem positiven Bedingungen, ein Best-Case-Szenario, erstellt. Durch die Beurteilung verschiedener plausibel erscheinender Entwicklungen und unter Berücksichtigung sogenannter Wildcards (unerwartete Störfaktoren der Zukunft, wie zum Beispiel Umweltkatastrophen, Finanzkrisen, spontane Wertewandel in der Gesellschaft), wird so ein breites Spektrum an möglichen Szenarien abgedeckt (Grund, 2004; S. 490; Weis, Steinmetz, 2012, S. 434). Die Szenariotechnik ist durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Den Ausgangspunkt bildet eine gründliche Analyse der gegenwärtigen Situation, welche zu einem Verständnis über die Wirkungszusammenhänge führen sollte.
- Für Einflussfaktoren mit unsicherer Zukunftsentwicklung werden begründete, alternative Prognosen erstellt.
- Die Einflussfaktoren müssen nicht quantifiziert werden, qualitativ beschreibende Kennzeichnungen reichen aus.
- Als Ergebnis werden mehrere alternative Zukunftsbilder vorgelegt, die in sich stimmig sind.
- Eine direkte Verknüpfung der Szenarioergebnisse mit Strategieentwicklung für Innovationen ist möglich.
- Szenarien lassen sich für jedes abgrenzbare Thema erarbeiten.

(Geschka, Schwartz-Geschka, 2012, S. 5)

Veranschaulicht werden kann die Methode durch das Modell des Szenariotrichters:

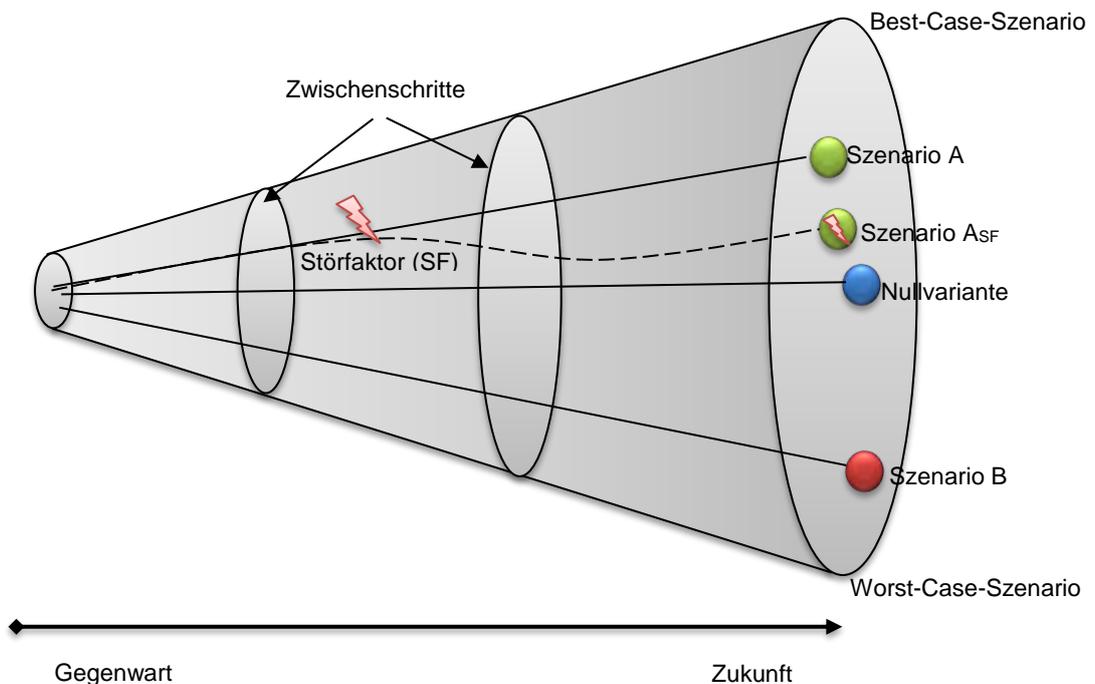


Abbildung 8: Modell zur Veranschaulichung der Szenariotechnik

Quelle: Basierend auf Reibnitz, 1992, S.21; Geschka, Schwarz-Geschka, 2012, S. 4

Schaut man in die nahe Zukunft, so ist durch Gesetze und ein in etwa absehbares Konsumentenverhalten ein recht enger Rahmen gesetzt und der Szenariotrichter weist einen relativ geringen Durchmesser auf. Doch Je weiter man in die Zukunft schaut, desto höher wird die Varianz der möglichen Zukünfte – desto weiter wird der Szenariotrichter (Reibnitz, 1992, S. 26).

Um die in Abbildung 8 dargestellten unterschiedlichen Zukunftsversionen (Szenario A, A_{sf}, B und Nullvariante) darstellen zu können, müssen zunächst einzelne Prognosen zu den unterschiedlichen Einflussfaktoren der Zukunft erstellt werden. Diese exogenen Faktoren werden dann zu stimmigen Zukunftsbildern summiert, in denen die Entwicklung eines bestimmten Themas in der Zukunft ersichtlich wird (Geschka, Schwartz-Geschka, 2012, S. 5). Folgend wird die Vorgehensweise der Szenariotechnik erläutert.

Die Methode startet mit der Beschreibung der Ausgangssituation. Das Untersuchungsthema wird abgegrenzt und aktuelle Probleme des Unternehmens ermittelt und strukturiert dargestellt. Auch der zeitliche Horizont der Betrachtung wird festgelegt. Daraufhin werden im Rahmen einer Umfeldanalyse die exogenen Einflussfaktoren gesammelt und strukturiert dargestellt. Außerdem erfolgt eine Beurteilung ihrer Wirkkräfte. Die gesammelten quantitativen Kenngrößen (Beschreibungen der Einflussfaktoren) werden als sogenannte Deskriptoren bezeichnet. Bei komplexen Themen liegt die Anzahl zwischen 30 und 60. Deskriptoren ermöglichen die Beschreibung qualitativer Prognosen im „Szenario-Zieljahr“. Einige Deskriptoren ergeben eindeutige Trendverläufe, andere entwickeln sich auf unterschiedlichste Weise. Alle sich ergebenden, möglichen Prognosen sollten fundiert begründet werden. Nun werden die verschiedenen Annahmen gebündelt zusammengefasst. Hierzu wird sich Software bedient, die die alternativen Deskriptoren gegenüberstellen, wechselseitige Verstärkungen abschätzen und Widersprüche zwischen Annahmen aufdecken. Am Ende werden zum einen in sich sehr stimmige und zum anderen sehr unterschiedliche Annahmebündel ausgewählt. Auf den Annahmebündeln basierend werden in gedanklich fassbaren (meist fünf Jahres-)Schritten Szenarien erstellt. Bei den Zwischenschritten wird jeweils ein inhaltlicher Abgleich von Experten vorgenommen um die Plausibilität zu wahren. Im nächsten Schritt werden Wildcards, das heißt einschneidende Störeeignisse einbezogen. Hierzu werden Kreativitätstechniken angewendet, bei denen unterschiedliche Störfaktoren erstellt werden. Mithilfe der erarbeiteten Szenarien werden konkrete, anschauliche Zukunftsbilder erstellt, aus denen sich mögliche Konsequenzen für das Unternehmen ableiten lassen. Auf diesen möglichen Konsequenzen basierend kann das Unternehmen strategische Entscheidungen treffen, wie in etwa

Innovationskonzepte „der Zukunft“, den Szenarien entsprechend formulieren (Pradel, 1999, S. 692; Wöller, 2008, S. 181 ff.; Geschka, Schwartz-Geschka, 2012, S. 5 ff.).

Beispiele aus der Praxis für die Szenariotechnik bieten die im Jahr 2000 an der Universität Hohenheim veröffentlichte Studie zur Zukunft des Ökologischen Landbaus in Europa und die 2015 veröffentlichte Zukunftsstudie von Nestlé *Wie is(st) Deutschland 2030?*.¹⁶

Die Studie der Universität Hohenheim wurde mit Hinblick auf die *Agenda 2000 Reform*¹⁷, beziehend auf die *Gemeinsame Agrarpolitik*, durchgeführt. Die möglichen Auswirkungen auf den biologischen Landbau sollten hierzu nahezu vollständig dargestellt werden. Um dies zu erreichen wurden fünf Szenarios der Zukunft festgelegt: *Gloomy liberation*, *World Trade Boom*, *Business-as-usual*, *Fortress Europe Organic* und *Paradise*. Darauf wurden diese dann konkreten Fragestellungen unterworfen, wie zum Beispiel: „Was passiert wenn Bio-Bauern direkte Unterstützung erhalten?“, oder „Wie wird sich der Haushaltsbedarf nach Bio-Produkten in den unterschiedlichen Szenarien verhalten?“ (Zanoli, Gambelli, Vairo, 2000, S. I ff.).

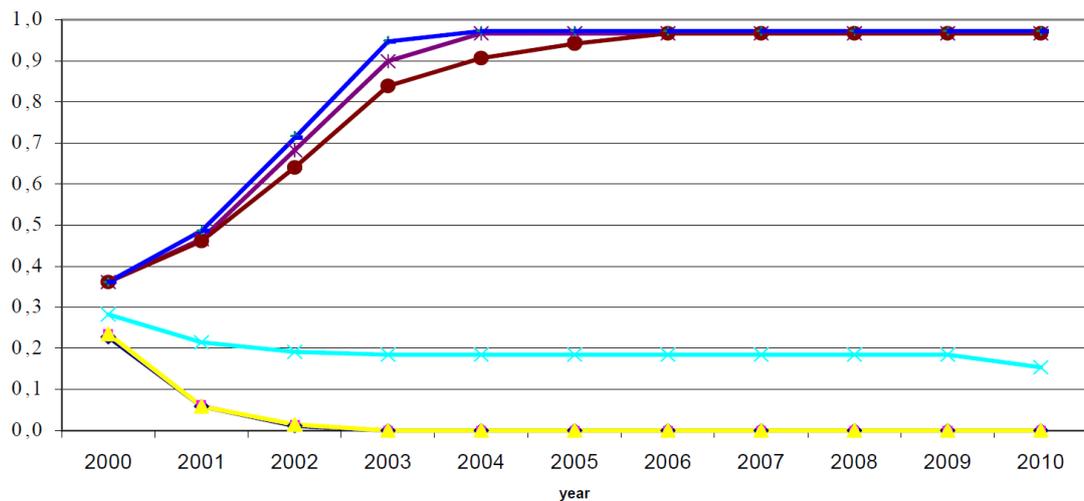


Abbildung 9: Szenario Direct Producer Support

Quelle: Zanoli, Gambelli, Vairo, 2000, S. 47

¹⁶ <http://www.nestle.de/zukunftsstudie/uebersicht>, Gahmann, 2015

¹⁷ http://www.europarl.europa.eu/brussels/website/media/Lexikon/Pdf/Agenda_2000.pdf

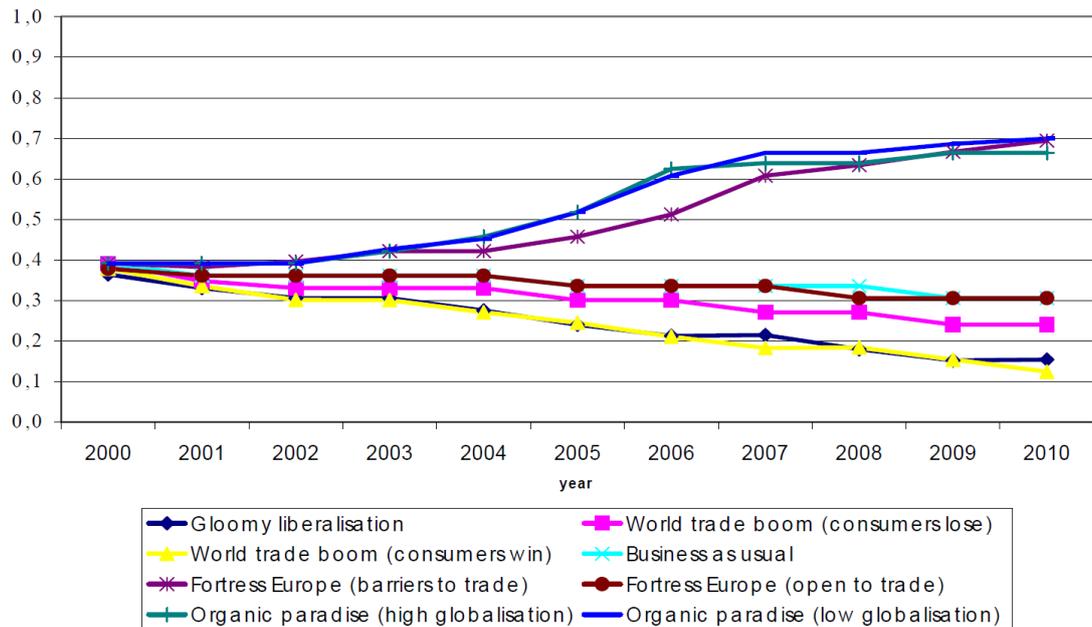


Abbildung 10: Szenario Domestic demand for organic products

Quelle: Zanoli, Gambelli, Vairo, 2000, S. 49

Abbildung 9 und 10 zeigen die sich zu den beispielhaften Fragestellungen ergebenden Szenariotrichter. Die x-Achse zeigt dabei einen relativen Anfangswert (in beiden Abbildungen identische Maßstäbe), die y-Achse die Jahre. Während bei der Unterstützung der Bio-Produzenten (Abbildung 9) ein sehr weiter Trichter entsteht, scheint die Nachfrage von Bio-Produkten auch in sehr differierenden Szenarien nicht allzu sehr voneinander abzuweichen (Abbildung 10). In der Studie wird betont, dass diese variantenreiche Sicht auf die Zukunft, nur mit einer qualitativen Methode wie der Szenariotechnik erreicht werden kann (Zanoli, Gambelli, Vairo, 2000, S.1 ff.).

Ein weiteres Beispiel stellt die Nestlé Zukunftsstudie aus dem Jahr 2015 dar (Gahmann, 2015). Innerhalb dieser wurde der Frage auf den Grund gegangen, Wie sich der Wandel unserer Werte, der Kommunikation und der Medizin auf unser Einkaufs- und Ernährungsverhalten auswirken wird. Es wurden zur Untersuchung ebenfalls fünf Szenarien erstellt: *Ressourcenschonende Ernährung in einer wertorientierten Gesellschaft, Ernährung zur Selbstoptimierung in einer leistungsorientierten Gesellschaft, Reflektierter Genuss in einer auf Eigenverantwortung setzenden Gesellschaft, Gemeinschaftliches Essen als Erlebnis in einer entstrukturierten Gesellschaft, Einfaches Sattwerden in einem virtuellen Umfeld* (Gahmann, 2015, S. 4-5). Schematisch erfolgte die Studie folgenderweise:

1. Zusammentragen relevanter, zukunftsbezogener Themenbereiche von Experten in einem *Factbook*

3.3.4. Kombination verschiedener Methoden

2. Diskussion von Experten in zwei interdisziplinären Workshops über gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Ernährungs- und Konsumverhalten
3. Ableiten von Prognosen aus aktuellen Entwicklungen
4. *Supergroup* bestehend aus ausgewählten, kreativen Verbrauchern und Experten entwickelt endgültig die oben genannten Szenarien

Weiter wurden diese Szenarien dann 1.029 Konsumenten zur Verfügung gestellt, welche diese bewerteten, Einschätzungen über die Wahrscheinlichkeit der Szenarien abgaben, als auch die Relevanz für sich selbst bewerteten (Nestlé Deutschland AG, 2015).

Abschließend sind Vor- und Nachteile der Szenariotechnik dargestellt (Tabelle 7).

Vor- und Nachteile der Szenariotechnik	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ Wechselwirkungen von zukünftigen Ereignissen werden berücksichtigt▪ Direkte Nutzung der Ergebnisse bei der strategischen Innovationsplanung▪ Es werden sich stark unterscheidende, alternative Zukunftsbilder erarbeitet▪ Das prognostizierte Umfeld fließt mit in die Betrachtung ein	<ul style="list-style-type: none">▪ Subjektive Expertenmeinungen können die Prognose verfälschen▪ Die Szenariotechnik eignet sich ausschließlich für komplexe Fragestellungen

Tabelle 7: Vor- und Nachteile der Szenariotechnik

Quelle: Basierend auf Pepels, 1995, S. 401; 1996, S. 1013

3.3.4. Kombination verschiedener Methoden

Bei zukunftsbezogenen Forschungsaktivitäten ist eine Anwendung mit einer sequentiellen Aufeinanderfolge möglich. Hier bauen die Prognosemodelle zunächst auf den Ergebnissen der diagnostizierenden Trendforschungsmethoden auf. Befragungen bilden dann meist die Basis, für weitere darauf folgende Prognosemethoden (Weis, Steinmetz, S. 428 ff.). Sie stehen in Relation zum Delphi Panel und der Szenariotechnik. Die Methoden werden entsprechend des Phasenmodells aufeinander aufbauend durchgeführt. Auch Parallelmodelle sind möglich. Letztere betrachten einen Forschungsgegenstand unter Einsatz verschiedener Methoden aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Methodenauswahl erfolgt stets nach der Forschungsfrage der Studie ausgerichtet (Gerhold, 2015, S. 113 ff.).

4. Trendentwicklungen in der Lebensmittelbranche

Für Lebensmittelunternehmen stellt sich die Frage, welche Trends in Zukunft relevant für das eigene Produktportfolio sind. Diese Frage ist offensichtlich sehr individuell zu

beantworten. Abhängig von den produzierten Lebensmitteln eines Unternehmens (Getränke, Süßwaren, Milchprodukte, Convenience, Sportnahrung usw.), den eigenen Stärken (wie zum Beispiel technologischem Vorsprung), dem (wünschenswerten) Image und der Zielgruppe können unterschiedliche Trends von Interesse sein.

Die Vielfalt gegenwärtiger Food-Trends ist groß und kann im begrenzten Rahmen dieser Arbeit nicht komplett dargestellt werden. Um jedoch einen Überblick zu geben, wurden Food-Trends zusammengefasst, welche sich in der Produktwelt widerspiegeln und aus der vorliegenden Literatur¹⁸ als relevant hervorgehen.

Die aus den Quellen hervorgehenden Trends wurden mit den oben beschriebenen Methoden der Trendforschung ermittelt. Die zitierten Trends von Hanni Rützler, welche Trendforschung in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut durchführt, wurden höchstwahrscheinlich mit dem oben beschriebenen journalistisch-narrativen Ansatz des Zukunftsinstituts erforscht (S. 32). Es kamen also verschiedene Methoden wie Scanning, Monitoring, Trendscouting und Experteninterviews zum Einsatz. Bei der mehrfach aufgeführten Nestlé Studie *Wie is(s)t Deutschland 2030?* wurden Szenarien eingesetzt, um mögliche Ernährungszukünfte abzubilden. Es wird angenommen, dass auch bei den weiteren Quellen (grundlegende) Trendforschungsmethoden wie Scanning und Monitoring zum Einsatz kamen.

Es sei angemerkt, dass die unten folgende Sortierung aktueller Trends nicht als absolut gilt, sondern vor allem der Übersichtlichkeit dient. Denn wie zu Beginn bereits erläutert, sind Trends nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen stets in Wechselwirkung mit anderen Strömungen und Bewegungen. Die unten aufgeführten Trendentwicklungen stellen lediglich eine interessant und relevant erscheinende Auswahl dar.

Als genereller Trend lässt sich eine Offenheit der Konsumenten erkennen, mit welcher Sie der Ernährungszukunft entgegenblicken. Ernährungsthemen werden stärker kommuniziert, wodurch Konsumenten heute informierter denn je sind. Sie werden zu Handelnden die mitbestimmen, welche Produkte zum Erfolg werden und was sich zum Trend entwickelt (Gahmann, 2015, S. 183). Ernährung bedeutet heute Orientierung und Identitätsgewinn, um Hunger allein geht es schon lange nicht mehr (Gahmann, 2015, S. 21).

¹⁸ Hierzu wurden unter anderem Publikationen von Zühlsdorf und Spiller (2012) Rützler, (2014, 2015, 2016), Plenk (Edelmann) (2016), Peters (2016) sowie die Nestlé Studien „So is(s)t Deutschland 2016“ und „Wie is(s)t Deutschland 2030?“ herangezogen.

Hauptsache Gesund und Individuell

So begegnet einem der Wunsch nach gesunder, individueller Ernährung schon seit einiger Zeit beim täglichen Einkauf: Laktose- und glutenfrei, paleo, low-carb oder vegan, vegetarisch oder flexitarisch, keto, halal und kosher, oder auch komplett free from. Die Liste individueller Produkteigenschaften für Lebensmittel könnte endlos fortgeführt werden.

Andreas Peters¹⁹ hat Produkte mit diesen Eigenschaften unter dem Sammelbegriff Self Care zusammengefasst. Allergiegerechte laktose- oder glutenfreie Produkte werden laut Peters, in Zukunft wieder aus dem Sichtfeld der breiten Bevölkerung treten, da ihr innovativer Charakter mit der Zeit nachlässt. Für eine kleine Käufergruppe mit krankheits- oder allergiebedingten Einschränkungen werden sie jedoch etabliert bleiben und weiterhin interessant sein (Peters, 2016, S. 38).

Religiöse Produkte, die zum Beispiel halal oder kosher sind, haben bereits für eine Bevölkerungsgruppe eine starke Relevanz, könnten an Bedeutung aber noch hinzugewinnen. Schon heute haben 20 Prozent der Deutschen einen Migrationshintergrund. Der anhaltende Flüchtlingsstrom führt möglicherweise zu weiteren religionskonformen Produkten in der Lebensmittelbranche (Hirschfelder, Rützler, 2016, S. 13).

Die vermeintlichen gesundheitlichen Folgen eines hohen Fleischkonsums, veranlassen viele Konsumenten dazu ihren Fleischkonsum stark einzuschränken, wie es in etwa Flexitarietät tun, oder ganz auf Fleisch oder tierische Produkte zu verzichten wie ovo-, lakto-, Vegetarier oder Veganer (Zühlsdorf, Spiller, 2012, S. 23).

Es kann angenommen werden, dass auch der demographische Wandel dazu führt, dass gesunde Produkte für Konsumenten insgesamt von höherem Interesse sind. Da die Lebenserwartung steigt, möchten Konsumenten auch im Alter „fit und gesund“ bleiben.

Trendforscherin Hanni Rützler bezeichnet das Trend-Cluster *Gut und Gesund* (Abbildung 11) gar als das wichtigste in der Lebensmittelbranche. Demnach können sich Lebensmittelproduzenten für eine erfolgreiche Produkt-, beziehungsweise Innovationsplanung, auf dieses Cluster beziehen.

¹⁹Andreas Peters ist Diplom Kaufmann und Corporate Brand Director bei Nestlé.

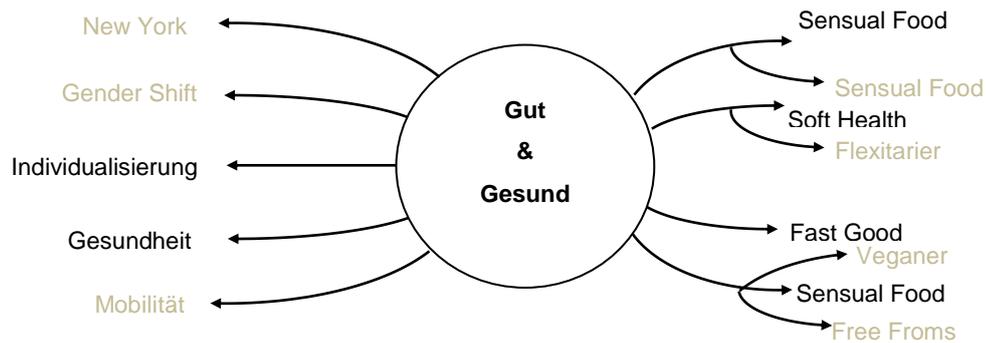


Abbildung 11: Trend-Cluster Gut & Gesund

Quelle: Rützler, 2015, S. 13 ff.

Genuss und Gesundheit: Nicht länger ein Widerspruch

Der Megatrend Gesundheit scheint eine hohe Relevanz zu haben. Der Genuss stellt für Konsumenten einen weiteren wichtigen Trend dar (Hengse, Bücking, 2015, S. 3; Plenk, 2016, S. 2; Zühlsdorf, Spiller, 2012, S. 17). War über viele Jahre gesund *und* lecker für Konsumenten ein Widerspruch, ist dem heute nicht mehr so (Rützler, 2015, S.11).

Die sogenannte „Generation Z“²⁰ will mehr: Die Ernährung soll Gourmetansprüchen genügen, gleichzeitig individuell spannend, abwechslungsreich und gesund sein (Plenk, 2016, S. 2). Trends wie New Snacking oder New Flavoring sind ausdifferenzierte Food Trends, denen das Streben nach Gesundheit und Abwechslung zu Grunde liegt (Rützler, 2016, S. 27). New Snacking, das sind zum Beispiel Gemüse- oder Obstchips als wohlschmeckende, gesunde Alternative zu Kartoffelchips. New Snacking Produkte stillen den kleinen Hunger und sind dabei „gut und gesund“, spannend und individuell (Laoutoumai, 2016).

Ein Beispiel für ein „New Flavoring“ Produkt ist „Savory Yoghurt“, hier von Blue Hill (Abbildung 12).

²⁰ Nachfolger der Generation Y. Generation Z ist ab 1995 geboren. Sie wird charakterisiert durch Individualisten, die ein hohes Aktivitätsniveau aufweisen und so zum Beispiel stets „online“ sind (Scholz, 2012)

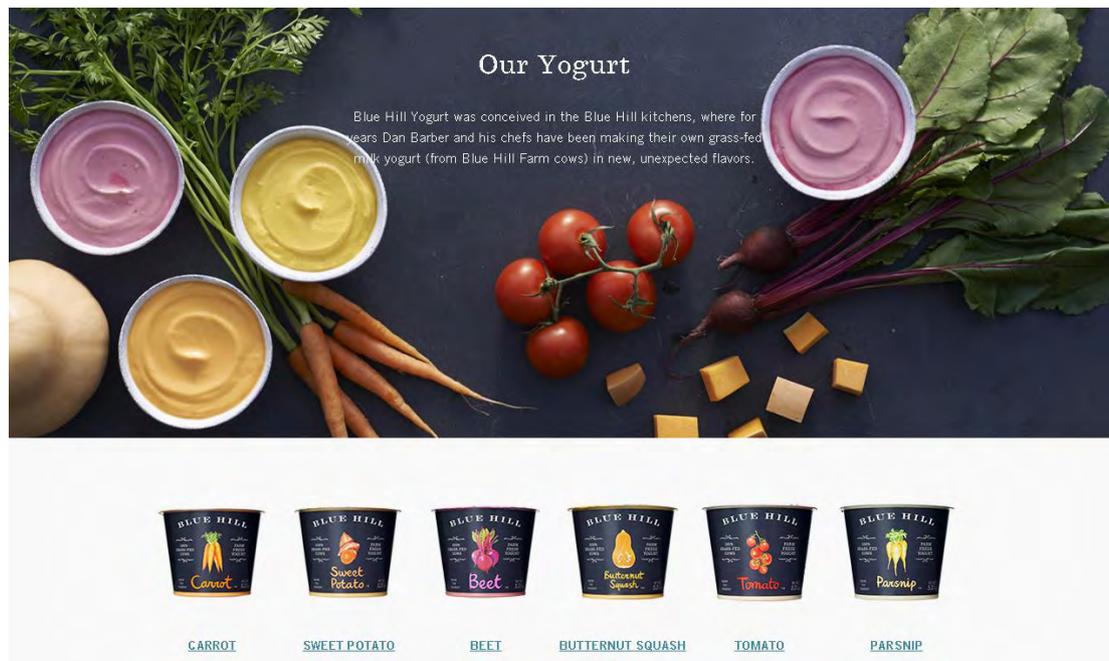


Abbildung 12: Savory Joghurt als New Flavoring Trend-Produkt

Quelle: Blue Hill inc., 2016

Die Firma Blue Hill bietet diesen aus frischer Weidemilch hergestellten Joghurt in sechs *savory*, also herzhaften, Sorten an. Für einige Konsumenten stehen aufregende Geschmackserlebnisse im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden. Dies wiederum kann dann als zuträglich für die Gesundheit angesehen werden (Rützler, 2016, S. 31).

Geschmack und Genuss stellen laut einer Studie für immerhin 80 Prozent der Konsumenten Hauptmotive in der Lebensmittelauswahl dar (Hengse, Bücking, 2015, S. 3). Allerdings gibt es zu diesem Trend eine Gegenbewegung.

Reduzierung des Essens auf Funktionalität

In der Nestlé Studie „*Was is(s)t Deutschland 2030?*“ wird die Zukunft der Ernährung als „Gesund, genussvoll und personalisiert beschrieben“. Ein Zukunftsszenario aus dieser Studie zeigt aber auch eine Form der Ernährung, in der diese der Selbstoptimierung in einer leistungsorientierten Gesellschaft dienen wird (Gahmann et al., S. 130 ff.).

Gegenwärtig macht die zunehmende Bedeutung von Fitness und Bodystyling Diät- und Fitnessprodukte für viele Konsumenten interessant. *zero calories*, *low-carb*, *low fat*, oder *high in protein* sind Begriffe, die häufig auf solchen Produkten zu finden sind. Stehen Produktattribute wie die Kalorienanzahl und Makro- und Mikronährstoffgehalt

im Vordergrund, so wird die Ernährung zum Werkzeug einer perfektionierten Körpererscheinung – und steht im Widerspruch zur genussorientierten Ernährung (Hirschfelder, Rützler, 2016, S.12).

Peter Wippermann sieht ein tiefergehendes Motiv, das hinter dieser Selbstoptimierung steckt: „Ernährung ist in den Mittelpunkt gerückt, da ein Großteil der Bevölkerung eine starke Kontrollsehnsucht hat und die Auslebung dieser im eigenen Körper entdeckt“. Laut Wippermann kämpfen wir daher nicht mehr um politische Konzepte, sondern eher darum, dass wir in unserem Kosmos „Körper“ optimal funktionieren (Expertengespräch Wippermann). Die zunehmende Strukturlosigkeit, in etwa durch Globalisierung und eine sich stark individualisierende Gesellschaft, kann dazu führen, dass sich beruflich und privat geglaubte Verlässlichkeiten auflösen. Dann kann die Ernährung zu einem Instrument werden, mit dem man der Fremdbestimmung begegnet (Gebhard, 2015, S.135). Ein Produkt, das die Funktionalisierung von Lebensmitteln quasi verkörpert ist *Soylent*.

Our products

Engineered foods for your full life



Soylent Drink

20% of your daily nutrition in one easy bottle.



Soylent Coffiest

Soylent + Coffee = Breakfast made better.



Soylent Powder

Backordered



Soylent Bar

Currently Unavailable

Abbildung 13: Soylent Sortiment

Quelle: soylent.com, 2016

Kurz zusammengefasst, sollen die von *Soylent* angebotenen All-In-One Nahrungsmittel, konsequent verzehrt, das Essen obsolet machen, indem der Körper mit allen Makro- und Mikronährstoffen versorgt wird (Rützler, 2016, S. 58, soylent.com, 2016).

Durch den technologischen Fortschritt wird es in Zukunft außerdem möglich sein per 3D-Drucker „Techfood“ zu erstellen. Perfekt dosierte Portionen und genaueste Mikro-

und Makro Nährstoff Zusammensetzungen aus dem Drucker sind kein Science Fiction mehr (Plenk, 2016, S. 2).²¹

Glaubt man der Zukunftsstudie von Nestlé, so wird sich die Entwicklung zur Funktionalisierten, leistungsorientierten Ernährung verstärken. 45 Prozent der Befragten hielten das Szenario „Ernährung zur Selbstoptimierung einer Leistungsorientierten Gesellschaft“ für realistisch, 23 Prozent gaben an, dass sie sich mit „Lebensmitteln“ wie einer Detox Pille wohlfühlen würden (Gahmann, 2015, S. 138-139).

Nachhaltigkeit im Sinne der Neo Ökologie

Konsumenten entscheiden selbstverständlich nicht nur genuss- und gesundheitsorientiert. Auch nachhaltige, ethische Aspekte spielen eine immer wichtigere Rolle. In der Nestlé Zukunftsstudie stellte sich heraus, dass sich viele Verbraucher eine nachhaltige und ethische Zukunft in der Ernährung wünschen. Das Szenario „Ressourcenschonende Ernährung in einer Werteorientierten Gesellschaft“ wurde von 65 Prozent der Befragten als Fortschritt beurteilt, 48 Prozent gaben an, dass sie sich in diesem Szenario wohl fühlen würden. Damit einher geht auch der Gedanke, dass ressourcenschonende Nahrungsmittel an Akzeptanz gewinnen, wie zum Beispiel In-Vitro-Fleisch, Algen- und Insektenprotein (Gahmann, 2015, S. 63 ff.).

Der Bio Boom (siehe Abbildung 2, S. 8) ist nur eine von vielen Erscheinungen von umweltbewussten Ernährungsweisen. Seit Jahren nimmt die biologische Lebensmittelproduktion stark zu, der Trend tendiert gar zur Norm zu werden (Rützler, Reiter, 2014). Mit der fortschreitenden Umweltdiskussion ist klar geworden, dass die bio- und ökologische Landwirtschaft nur einen Teil negativer Umweltbelastungen erfasst. Produkte die „vom Anfang bis zum Ende“ umweltbewusst und ethisch hergestellt wurden, werden daher zukünftig an Bedeutung gewinnen (Zühlsdorf, Spiller, 2012, S. 23). Das Label Bio ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Hierfür rückt aber eine Bandbreite an gesunden und fair und nachhaltig produzierten in den Focus. Diese Lebensmittel entsprechen dem Wunsch, „Gutes“ zu tun und ethische Verantwortung zu übernehmen. Dieser Konsumtrend kann als Feel Good Consuming²² bezeichnet werden.

²¹ Firmen wie Callebaut, Barilla und Nestlé investieren bereits in die Forschung von 3D-Food-Druckern. Eine Zusammenstellung von in diesem Bereich forschenden Firmen, findet man auf [3d-grenzenlos.de](https://www.3d-grenzenlos.de): <https://www.3d-grenzenlos.de/magazin/thema/lebensmitteldrucker/>

²² „Die Wahl von politisch, ökologisch und sozial korrekten Konsum-Angeboten vermittelt dem Kunden das gute Gefühl, das Richtige zu tun, letztlich sogar zur Verbesserung der Welt beizutragen. Unternehmen geraten zunehmend unter moralischen Druck, „gute“ Produkte erleben einen Boom“ Befragung von Horx und Huber, Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, 2011

Ein Geschäftskonzept welches den Grundgedanken der Neo Ökologie widerspiegelt, ist das sogenannte Social Business (siehe Abbildung 2, S. 8). Ein Social Business, stellt im Sinne der beschriebenen Definition eine Cross-Industry Innovation dar (S.19), in etwa wenn die Prinzipien von humanitären Hilfsorganisationen mit in die Produktplanung einfließen, sodass bei jedem verkauften Produkt ein Teil gespendet wird.

Mit dem Feel Good Consuming geht auch ein allgemeiner Rückgang des Fleischkonsums einher. Es kann von einer langfristigen, dynamischen Entwicklung im Segment der veganen und vegetarischen Ernährung ausgegangen werden. Dies ist unter anderem bedingt durch die klimabelastende Fleischproduktion und die zunehmend wichtigeren ethischen Aspekte in der Massentierhaltung (Peters, 2016, S. 40). Die vegane, vegetarische und flexitarische Ernährung ist also nicht nur begründet durch den oben beschriebenen Wunsch nach gesunder Ernährung oder Individualisierung, sondern auch durch einen starken Nachhaltigkeitswunsch. Peter Wippermann geht davon aus, dass subjektive Werte in der Ernährung, wie zum Beispiel Veganismus aus ethischen Gründen, den Markt der Lebensmittel massiv verändern werden. Dies veranschaulicht auch das oben genannte Beispiel zu Gutfried und Herta (S.18), in dem der Konsument zum Bestimmter über das Produktportfolio wird.

Insekten als Proteinquelle sind für Konsumenten heute außerdem deutlich vorstellbarer als noch vor ein paar Jahren (Plenk, 2016, Rützler, 2016). Die vor allem wegen des Nachhaltigkeitsaspekts akzeptierten neuen Proteinquellen werden durch den Technologischen Wandel „salonfähig“. Dass Geräte wie Farm 432 (livingstudio)²³ neben dem Thermomix (Vorwerk) auftauchen, ist wahrscheinlich nur eine Frage der Zeit.

Der Trend einer nachhaltigen, regionalen Ernährung hat auch veranlasst, vergessene „Nischengemüse“ wie Grünkohl oder Wirsing aus ihrer „eingestaubten“ Position zu holen und in Form neuartiger Produkte, wie zum Beispiel Wirsing- und Grünkohlchips, zu interpretieren. Es ist nahezu zu einem „Siegesszug des vergessenen Gemüses“ gekommen (Plenk, 2016, S. 2).

Zu nennen an dieser Stelle sind auch lokale Lebensmittel. Der Trend zu regionalen Lebensmitteln und traditionellen Zubereitungsarten ist seit mehreren Jahren ein dominanter Trend. Bedingt wird dieser Trend durch die Sehnsucht der Konsumenten nach Vertrautheit, Natürlichkeit, Authentizität in einem heutigen sehr dynamischen gesellschaftlichen Umfeld (Rützler, 2016, S. 49).

²³ Zuchtstation für die kücheneigene Insektenprotein-Produktion, <http://www.livinstudio.com/farm432/>

Die logische Konsequenz aus dem schon lange existierenden Local Food Trend, ist das sogenannte Hyper Local Food und Brutal Local Food. Bei erstgenanntem kommen Lebensmittel nicht nur aus der Region sondern zum Beispiel aus dem City-Gewächshaus um die Ecke²⁴ (Rützler, 2016, S. 46 ff.). Brutal Local „zielt auf das Besondere und Exklusive, aus Alleinstellungsmerkmale und spezifische Nischen innerhalb des immer breiter werdenden Local Food Trends“ (ebd.). Ein Beispiel hierfür ist das Birkenwasser von Sealand Birk, welches regional ist und nur zu bestimmten Jahreszeiten gewonnen wird.²⁵

Digitalisierung verändert die Ernährung in allen Bereichen

Einer der wichtigsten Megatrends hält Einzug in allen Branchen und beeinflusst so auch die Ernährungsbranche. Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf unsere Sozialgefüge, bessere Informationsmöglichkeiten führen zu mündigen Verbrauchern, und Lieferdienst-Apps machen Essen einfach und bequem.

Genuss wird noch immer dann am stärksten erlebt, wenn er geteilt wird. Dies geschieht heute nicht unbedingt durch gemeinsames Essen, sondern indem viele Deutsche ihre Lebensmittel und Speisen im Internet auf Plattformen wie Facebook®, Instagram® oder Youtube® teilen. In Zahlen ausgedrückt: 17 Prozent der Konsumenten posten mehrmals im Monat Fotos von Speisen, fast jeder zweite Deutsche (46 Prozent) nutzt diese Möglichkeit hin und wieder und 29 Prozent haben schon Food-Videos im Internet geteilt (Nestlé Deutschland AG, 2016). Sogenannte „Recipe Hacks“ sind zum Beispiel eine Erscheinung der Digitalisierung: Kurze Video Tutorials ermöglichen die Umsetzung einer gesunden individuellen und bequemen Ernährung, wie sie für Verbraucher heute wichtig scheint (Plenk, 2016, S, 2).

Die Digitalisierung wirkt sich außerdem enorm auf die Communitybildung aus. Gruppen wie Veganer, Paleo Enthusiasten oder Frutarier, welche die Ernährung neu für sich definieren, haben durch Portale wie Facebook® und Twitter® die Möglichkeit, besser Informationen zu vermitteln, andere Interessierte kennenzulernen und sich selbst als Gruppen zu organisieren (Expertengespräch Wippermann).

Das Digitale Zeitalter bietet außerdem für Unternehmen die Möglichkeit, Produkte kosten-günstig(er) zu bewerben, zum Beispiel über Facebook® oder die unternehmenseigenen Websites. Junge Unternehmen können ihren Vertrieb außerdem über Lieferapps gestalten, die gesunde Ernährung bequem für den Konsumenten machen.

²⁴ Das Start-Up *Farmers Cut* wird Gemüse ab 2017 hyper local direkt in der Hamburger Innenstadt anbauen, um Konsumenten und Gastronomie lokal zu versorgen. <https://farmerscut.com/>

²⁵ <http://www.sealandbirk.com.au/>

Gesundes Essen außerhalb wird sich generell unkomplizierter gestalten, da die bessere Vernetzung in Kombination mit neuen Technologien und Apps ermöglicht wird, die beim Restaurantbesuch das Personal über individuelle Ernährungsweisen und den Gesundheitsstand des Besuchers informiert (Gahmann, 2015, S. 115).

Als richtungsweisende Trends in der Lebensmittelbranche können aus den oben hervorgehenden Erläuterungen insbesondere Gesundheit, im Sinne der individuellen, natürlichen und genussvollen Ernährung und die nachhaltige, ethische Ernährung in all ihren Facetten herausgestellt werden. Diese Trends können sich in Produkten widerspiegeln. Die voranschreitenden Möglichkeiten des digitalen Wandels ermöglichen die interaktive Vermarktung der Produkte.

Abschließend sei angemerkt, dass die Nachfrage nach Lebensmitteln heutzutage unvorhersehbarer ist denn je. Trends sind hoch elastisch und es ist möglich, dass zunächst langfristig erscheinende Strömungen plötzlich wieder „weg vom Fenster sind“, wie zum Beispiel die „Bubble Tea Mode“ im Jahr 2012. Ob Trends sich versteifen, wie zum Beispiel Smoothies, oder gar zur Norm werden, ist nie hundertprozentig vorhersehbar (Hirschfelder, Rützler, 2016, S. 13).

5. Vom Trend zur Innovation

Wahrgenommene Food-Trends sollen nun in geeignete Produkteigenschaften umgesetzt werden, um so ein erfolgsversprechendes, zukunftsorientiertes Produkt zu gestalten (Vinke, 2010, S.36).

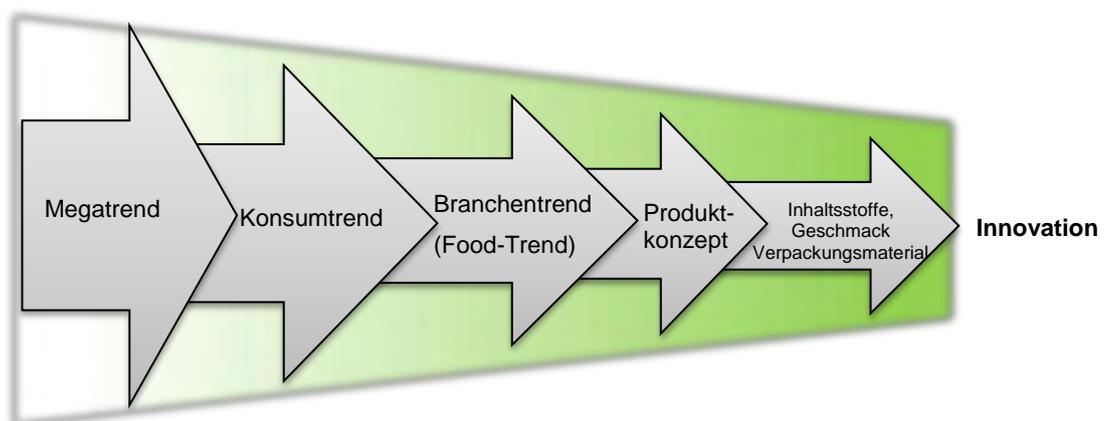


Abbildung 14: Trend-Innovationsmodell für Lebensmittel-Innovationen

Quelle: Basierend auf Horx, 2010a, S. 4

Dazu werden relevante Trends in bestimmten Produkteigenschaften gebündelt (schematisch in Abbildung 14 dargestellt). An dieser Stelle ist es wichtig, das Überangebot an Ergebnissen der Trend- und Zukunftsforschung auf den zentralen *Need* zu beschränken und diesen dann auch beim Konsumenten zu bedienen. Das Marketing sollte sich also einen guten Überblick über wahrgenommene oder prognostizierte

Trends verschaffen, damit verbraucherrelevante Aspekte nicht übersehen werden (Peters, 2016, S. 80 ff.). Diese Umsetzung können Trend- und Zukunftsforschung allein nicht leisten. Hierfür ist der Einsatz von Werkzeugen nötig (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 26 ff.). Vorschläge hierfür werden in Kapitel 5.2. gezeigt. Zuvor werden Trend- und Zukunftsforschung in den Innovationsprozess eingeordnet.

5.1. Einordnung von Trend- und Zukunftsforschung im Innovationsprozess

Die Ergebnisse zukunftsgerichteter Forschung werden zunächst in der Vorphase des Innovationsprozesses (Kapitel 2.2.3., S. 25) eingesetzt. Diese Phase ist im SGM zwar „ausgeklammert“, ist aber die wichtige Basis für das weitere Vorgehen, beziehungsweise Einleiten des Innovationsprozesses. Ergebnisse aus Trend- und Zukunftsforschung bilden die Grundlage für die Planung von Innovationsprojekten und somit auch das Einleiten des eigentlichen Innovationsprozesses. Hierbei sind die unterschiedlichen Trendebenen (Kapitel 2.1.1., S. 5 ff.) zu beachten, um Reichweite und Wirkkraft der Trends bei der Innovationsplanung mit einzubeziehen. Details über Megatrends werden von der Unternehmensleitung auf Ebene der Unternehmensstrategie festgelegt (siehe Kapitel 2.2.2., S. 20). Hierfür stellen entweder die interne Trendforschungsabteilung, oder ein externes Institut durch Scanning und Monitoring gewonnene Informationen über Veränderungen im Makroumfeld dem Unternehmen meist jährlich zur Verfügung. Neben der SWOT-Analyse und Produkt-Markt-Matrix (siehe auch Kapitel 2.2.2., S. 23) kommt nun die Szenario-Technik zum Einsatz, um strategische Entwicklungsrichtungen festzulegen. Durch die Bildung von Szenarien, auf den vom Unternehmen als relevant bewerteten Megatrends basierend, können dann Innovationsfelder generiert und ein zukunftsorientiertes Produktportfolio geplant werden. Dieses kann dann auf den weiteren strategischen Ebenen verwirklicht werden. Das Management gibt außerdem aus den Megatrends resultierende Branchentrends an die Funktionsbereiche weiter. Diese nutzen die Trends eigenständig zur Verwirklichung der übergeordneten Strategie im Innovationsprozess und auf den weiteren strategischen Ebenen (Hofbauer, Wilhelms, 2015, S. 25 ff.).

Im „eigentlichen“ Innovationsprozess werden weiter zukunftsgerichtete Forschungsaktivitäten betrieben. In der ersten Phase des SGM, der *Discovery* Phase, ist besonders die Erfassung realer Konsumenten-Insights relevant, um den Konsumentenwünschen entsprechende Ideen zu generieren (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Wie erläutert, ist dies nur durch die Methoden der Trendforschung möglich (S. 13). Durch Scanning und Monitoring können aktuelle Trends erfasst werden. Als Informationsgrundlage kann auch die dynamische Trenddatenbank (S. 34) genutzt werden, in welcher

die Trends bereits nach Wirkkraft geordnet wurden. Die Trendforschung kann als essentiell im Innovationsprozess angesehen werden, da Ideen immer dann am erfolgreichsten sind, „wenn sie auf Consumer Insights fußen, egal, ob es sich um Ideen für die raren „New-to-World-Produkte“ (Synonym für Weltneuheiten, Anm.), signifikante Optimierungen bestehender Produkte oder um Line Extensions handelt“ (Maisch, Zander, 2013, S. 32). Ideen können außerdem durch Kreativitätstechniken, wie zum Beispiel Assoziationstechniken, Laterales Denken, Analogien, oder in den bereits aufgeführten Think Tanks generiert werden. Auch Ideenplattformen wie Springspotter Network,²⁶ Influx Insights,²⁷ Springwise,²⁸ oder trendwatching.com²⁹ können Input für neue Ideen liefern.³⁰

Es wird sichtbar, dass Trend- und Zukunftsforschungsergebnisse entweder in der strategischen Planung von Innovationen, oder der Ideenfindung, also zusammengefasst im *fuzzy front end* genutzt werden. Diese frühe Phase des Innovationsprozesses hat eine regelrechte Hebelwirkung auf den weiteren Verlauf und Erfolg des Innovationsprozesses.

²⁶ www.springspotters.com/

²⁷ influxinsights.com/

²⁸ <https://www.springwise.com/>

²⁹ trendwatching.com/

³⁰ Da die Ideengenerierung nicht das zentrale Thema dieser Arbeit ist, wird an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen, zum Beispiel: Innovationsmanagement (Disselkamp, 2012); Innovationsmanagement (Vahs, Brem, 2015)

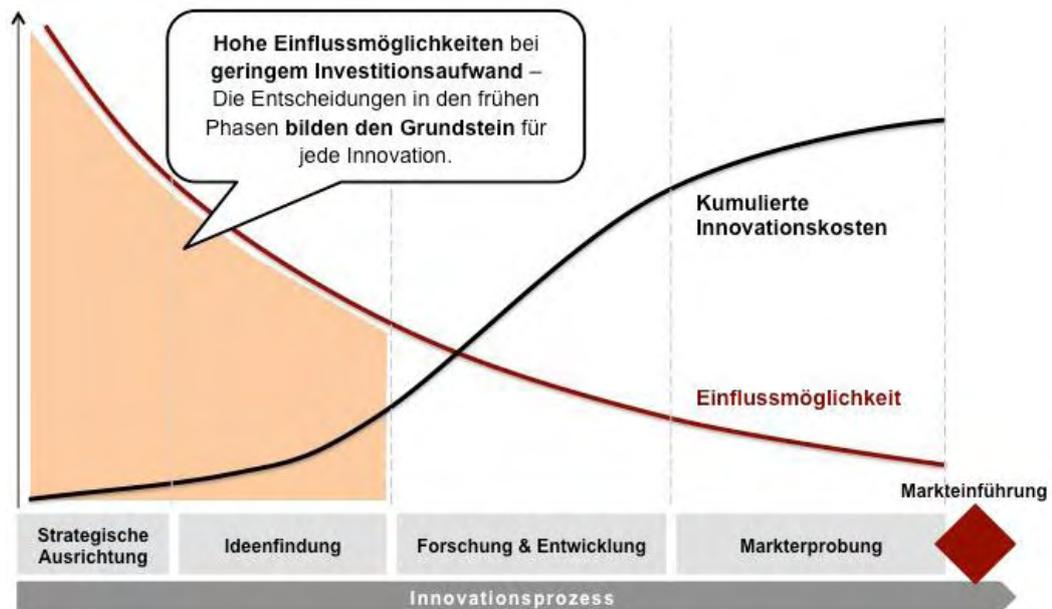


Abbildung 15: Einflussmöglichkeiten und Kosten entlang des Innovationsprozesses

Quelle: Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 12

Zunächst lässt sich das Innovationsvorhaben noch leicht abändern, dies außerdem zu einem geringen Investitionsaufwand. Je weiter das Innovationsprojekt jedoch voranschreitet, desto geringer werden die Einflussmöglichkeiten und desto höher fallen die Kosten bei einer Änderung aus (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 11).

Trend- und Zukunftsforschung spielen also in den ersten Phasen des Innovationsprozesses eine wichtige Rolle. Sie machen das Innovationsprojekt schon zu Beginn besser planbar und strukturieren das *fuzzy front end*. Hohen Kosten durch zum Beispiel einen Rückfall im Entwicklungsprozess, kann so vorgebeugt werden.

5.2. Methoden zur Operationalisierung von Trends

Dass Trends mithilfe der Trend- und Zukunftsforschungsmethoden besonders zu Beginn des Innovationsprozesses eingebunden werden, wurde erläutert. Doch wie kann das „Trendwissen“ konkret operationalisiert, also in anwendungsbezogenen Input für die Ideengenerierung überführt werden? Zur Beschreibung sind beispielhaft Vorgehensweisen zur Operationalisierung von Trends beschrieben. Unternehmen verfolgen hierbei unterschiedliche Methoden, die nicht immer frei zugänglich sind. Dies ist auch nicht verwunderlich, da die Wahrnehmung und Einbindung von Trends einen Wettbewerbsfaktor darstellt. Daher wird hier nur eine Auswahl an Methoden beschrieben.

Zunächst wird bei der Operationalisierung nach einer Top-Down oder Bottom-Up Vorgehensweise unterschieden. Top-Down entspricht der Ableitung von Kundenbedürf-

nissen aus den von der Geschäftsführung festgelegten und kommunizierten Megatrends. Bottom-Up bedeutet die Ableitung von Kundenbedürfnissen aus den im Unternehmen vorhandenen und realisierbaren Technologien. Bezogen auf Innovationen entsprechen diese Vorgehensweisen in etwa den Sichtweisen des Market-Pulls (Top Down) und Technologie-Pushs (Bottom-Up) (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 27).

Zu Beginn eines Innovationsprojektes bietet sich ein Kick-Off Workshop an, bei dem ausgewählte Megatrends von der Strategieabteilung präsentiert werden und alle beteiligten Fraktionen des Innovationsprozesses einbezogen werden. Prozessbeteiligte aus F&E, Vertrieb sowie Markt und Trendforscher können vertreten sein. In dem Kick-Off Workshop geht es darum, konkrete Handlungsfelder für die am Innovationsprojekt beteiligten Abteilungen zu formulieren. Das Ergebnis eines solchen Workshops sollten strukturierte Trendinformationen sein, die den am Innovationsprozess Beteiligten Input für die Ideengenerierung liefern (ebd.).

Hier können nun auch die durch die Szenariotechnik erstellten Zukünfte genutzt werden. Innerhalb eines Chancen-Mappings werden zukünftige Trends auf das Unternehmen „transferiert“. Vorhergesehene Konsumenteninsights, Situationen und Anlässe für den zukünftigen Lebensmittelkonsums ergeben im Kontext mit den spezifischen Unternehmensstärken White Spots. Dies sind „aufkeimende“ Innovationsfelder, die den Workshop-Beteiligten weitere konkrete Anhaltspunkte zur Ideengenerierung liefern (Baumann, 2012, S. 23).

Zur Operationalisierung des Trendwissens bieten sich außerdem Trendboxen an. Diese enthalten eine kurze und prägnante Beschreibung ausgewählter, wichtiger Trends, Trendstories (über die mögliche Marktentwicklungen, Charakterisierung und Treiber des Trends) und Chancen, die sich durch Trend für das Unternehmen ergeben. Die Trendboxen werden in für den Innovationsprozess relevanten Abteilungen verteilt und sorgen so für eine gute Informationsverbreitung. Innerhalb eines Workshops kann dann eine Auswahl an Trends aus der Trendbox mit den jeweiligen Portfolios der SGF verglichen werden. Wichtig ist hierbei nicht nur von einem einzelnen Trend Top-Down Innovationspotentiale abzuleiten, sondern „Trendbündel“ zu nutzen die im Kontext stehen. Da Trends, wie zu Beginn erläutert (S. 9) im Kontext zueinanderstehen, wäre die Betrachtung von nur einem Teil eines Trendclusters wenig zielführend. Außerdem wird der finanzielle Nutzen der jeweiligen SGF für das Unternehmen beurteilt um die Relevanz eines Trends für das Unternehmen bewerten zu können (Hofbauer, Wilhelm, 2015, S. 30). Einige Trends lassen sich zwar gut in Produkten umsetzen, würden aber als Innovationen nur eine kleinere Wertsteigerung für das Unternehmen darstellen.

Möchten Lebensmittelhersteller den komplexen Trendforschungsaufwand und den Ideengenerierungsprozess extern durchführen lassen, können Dienstleister hiermit beauftragt werden. Die oben bereits erwähnten Institute futrefoodstudio und food & more haben sich speziell auf die Umsetzung von Trends in Produktideen und -konzepte für die Lebensmittelbranche spezialisiert.³¹

5.3. Vom Trend zur Innovation in der Praxis

Mit den folgenden Unternehmensbeispielen wird veranschaulicht, wie sich ausgewählte Mega-, Konsum- und Branchentrends in innovativen Produkten widerspiegeln. Zunächst wird die Umsetzung von aktuellen Trends in konkrete Produkte anhand des international erfolgreichen Lebensmittel-Konzerns Mondelēz beschrieben. Darauf folgt die Darstellung einer Trend-Innovation in einem Lebensmittel-Start-Up.

5.3.1. Praxis Beispiel 1: Well-being als Gesamtkonzept bei Mondelēz

Mondelēz ist mit einem jährlichem Nettoumsatz von 30 Milliarden US Dollar (Stand 2015) und fast 100.000 Mitarbeitern einer der weltweit größten Snack-Konzerne. Das Unternehmen ist mit mehreren international erfolgreichen Marken in 165 Ländern vertreten, darunter zum Beispiel Milka, Cadbury und Oreo. Mondelēz ist in den Kategorien Kaugummi & Süßwaren, Getränke, Käse & Lebensmittel, Kekse und Schokolade in der Lebensmittelbranche vertreten (Mondelēz, 2016a, S.1). Das Unternehmen hat 2016 zwei konkrete Ziele veröffentlicht:

- Erstklassige finanzielle Leistungsfähigkeit erreichen
- Ein guter Arbeitsplatz sein³²

Diese sollen mit den folgenden Strategien verwirklicht werden:



Abbildung 16: Unternehmensstrategien Mondelēz

Quelle: Mondelēz International, Inc., 2016a, S.2

Darüber hinaus verfolgt das Unternehmen eine Nachhaltigkeitsinitiative, die sich auf den gesamten Konzern bezieht, den call for well-being. Dieser stützt sich auf die vier

³¹ Leider haben sich die Inhaberinnen der Unternehmen, Hanni Rützler und Karin Tischer, nicht für ein Interview über die methodischen Vorgänge der Trendforschung und Innovationserstellung zur Verfügung gestellt. Die Kurzportraits der Unternehmen befinden sich zur weiterführenden Information im Anhang.

³² Aus dem Englischen: „deliver top-tier financial performance; be a great place to work“

Säulen safety (Sicherheit), sustainability (Sichertheit), communities (Gemeinschaften) und well-being snacks (in etwa „Wohlfühl-Snacks“).



Abbildung 17: Logo call for well-being

Quelle: Mondelēz International, Inc., 2016b

Durch das Verfolgen der Initiative möchte Mondelēz die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens vorantreiben, die sowohl das Wohlergehen der an der Wertschöpfungskette beteiligten Menschen (safety), als auch den ökologischen Fußabdruck betreffen (sustainability). Weiter umfasst die Initiative die Unterstützung von Organisationen, die Gesundheit und Nachhaltigkeit fördern (communities) (Hauerken, 2015). Außerdem soll ein ausgewogener Verzehr von Mondelēz-Produkten durch die Entwicklung von well-being-snacks für Konsumenten möglich werden. Die Ziele bezüglich dieser sind folgende:

- Die Verwendung von Vollkorn auf 25 Prozent erhöhen
- Natrium reduzieren
- Gesättigte Fettsäuren um 10 Prozent reduzieren
- Künstliche Farbstoffe und Aromen aus den *key-brands* entfernen
- Konsumenten zum gewissenhaften „Snacking“ inspirieren
- Kalorienangaben weltweit auf der Vorderseite der Verpackungen anbringen

(Mondelēz International, Inc., 2016a, S. 2)

Die Säule *well-being-snacks* soll im Weiteren betrachtet werden, da sie sich mit der Neuentwicklung von Produkten beschäftigt. Innovationen sind auch für Mondelēz wichtige Wachstumstreiber: Erst kürzlich hat das Unternehmen mehrere Millionen US Dollar in den Ausbau strategischer F&E Zentren investiert, um den Zugang zu Trend und Konsumenteninsights bezogenen Daten zu beschleunigen (Mitchell, Dunlap, 2016).

Zur Darstellung der Umsetzung des *well-being-snacks* Konzeptes wird beispielhaft die Mondelēz-Marke Milka betrachtet. Diese lässt sich entsprechend der in Kapitel 2.2.2. (S. 20 ff.) beschriebenen strategischen Ebenen wie folgt im Gesamtkonzern einordnen:

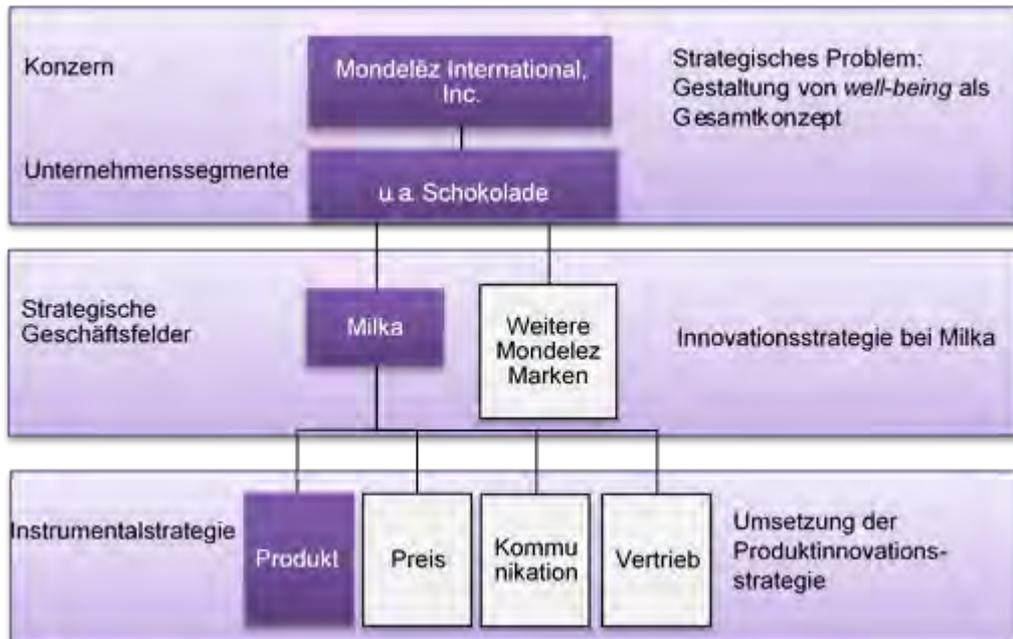


Abbildung 18: Strategische Einordnung der Marke Milka im Mondelēz Konzern

Quelle: Basierend auf Walsh et al., 2009, S. 127; Mondelēz, 2016a; Giesinger, 2015

Bei Milka sind Innovationen ein wichtiger Teil der Strategie. Durch das Antizipieren von Trends soll die erfolgreiche Marktposition gewahrt werden (Giesinger, 2015). Das *well-being* Konzept greift den Konsumtrend *Feel Good Consuming* (S. 50) auf, welcher unter anderem aus dem Megatrend *Neo-Ökologie* abgeleitet werden kann. Zudem spielt der Megatrend *Gesundheit* bei dem Konzept eine Rolle, da das „bewusste Snacking“ beispielsweise durch Vollkorn und offensichtliche Hinweise zu Kalorienangaben gefördert werden soll.

Im Trend-Innovationsmodell wird das „Herunterbrechen“ von den Megatrends auf niedrigere Trendebenen und schließlich Produkteigenschaften der Innovation ersichtlich (Abbildung 18). Das Beispiel für eine *well-being-snack* Innovation ist das 2015 gelaunchte *Choco Break*.

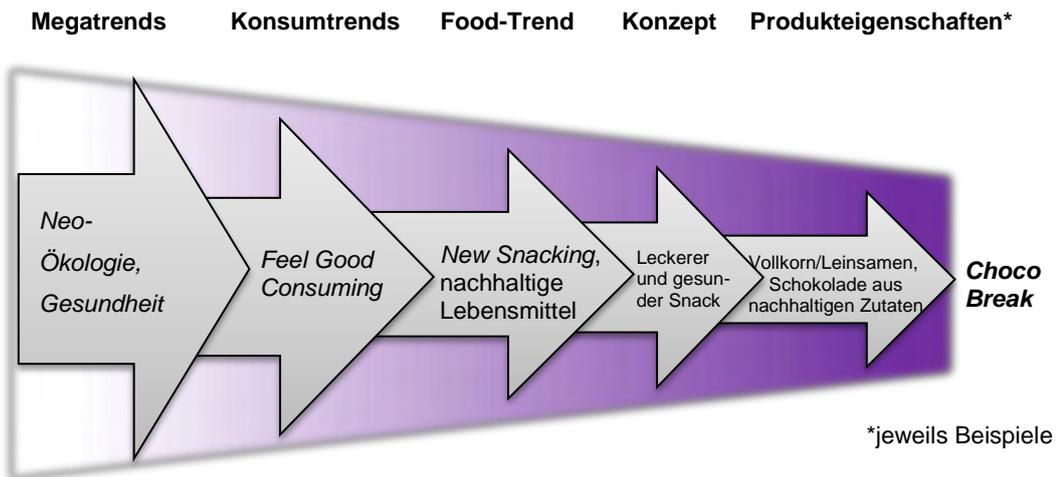


Abbildung 19: Trend-Innovationsmodell Choco Break

Quelle: Basierend auf Horx, 2010a, S. 4, Mondelēz Deutschland Services GmbH & Co. KG.

Das Produkt gibt es in den Sorten Haferflocken und Leinsamen. Es ist laut Hersteller „genau das Richtige, um den Vormittag mit neuem Elan fortzusetzen“ (Mondelēz Deutschland Services GmbH & Co. KG.).



Abbildung 20: Milka Choco Break Sorten

Quelle: Mondelēz Deutschland Services GmbH & Co. KG, 2016

Das well-being Konzept wird bei den Produkten durch die Verwendung von Haferflocken, Leinsamen und Vollkornmehl im Keksteig, die gut sichtbare Kalorienangabe auf der Vorderseite und die einzeln verpackten Portionen von 30 Gramm, die dem bewussten Genuss dienen sollen, deutlich. Zudem wurde für die Schokolade des Produkts fair gehandelter und nachhaltig produzierter Kakao verwendet (Giesinger, 2015).

5.3.2. Praxis Beispiel 2: Social Business purefood

Ein weiteres Beispiel zur Umsetzung von Trends in Innovationen soll an dem Social Business (siehe auch S. 9; S. 50) *purefood* gezeigt werden. Das Start-Up hat seinen

Sitz in Hamburg und beschäftigt 11 Mitarbeiter. Es wurde 2014 gegründet und vertreibt zwei verschiedene Frozen Yogurt Marken, wovon die Marke *Lycka*³³ hier als Beispiel dienen soll. Im Dezember dieses Jahres wurden zudem die *Lycka* Mini Power Riegel herausgebracht (Expertengespräch Leonhardt).



Abbildung 21: Sortiment der Marke Lycka

Quelle: purefood GmbH, 2016

Alle Produkte sind Charity Produkte und haben den Vorteil, dass pro Becher oder Tüte jeweils eine Schulmahlzeit für ein Kind in Burundi bezahlt wird. Für Felix Leonhardt war das Verkaufen von Charity Produkten eine intrinsische Entscheidung: *„Uns war von Anfang an klar, dass wir mehr bewegen möchten, als einfach nur Eis zu verkaufen. Falls wir mit unserem Start-Up scheitern sollten, ist dieser Gedanke unangreifbar, so haben wir wenigstens über einen gewissen Zeitraum einen positiven Impact gehabt“* (ebd.).

Die Idee für die Produkte entstand also aus eigenem Antrieb heraus. So fand laut Leonhardt bei der Entwicklung des Konzeptes keine Trendforschung statt, sondern es wurde *„komplett naiv von dem ausgegangen, was (den Gründern, Anm.) selbst gefehlt hat“* (Expertengespräch Leonhardt). Der Frozen Yogurt verfügt über den Charity-Aspekt hinaus, über weitere Trend-Eigenschaften: Das Produkt ist fett- und kalorienarm, glutenfrei und „natürlich“, zudem Öko und Bio zertifiziert sowie klimaneutral produziert. Der „Froyo“ ist die vegane und laktosefrei Alternative zum Frozen Yogurt, hergestellt aus nachhaltig angebauten Sojabohnen. Den Anreiz für die Entwicklung gab hier nicht die gezielte Suche nach Konsumentenwünschen, sondern die direkte Nachfrage bei Promotions auf Messen und in Universitäten nach einem veganen Lycka-Produkt (ebd.).

³³ <https://www.lycka.bio/>

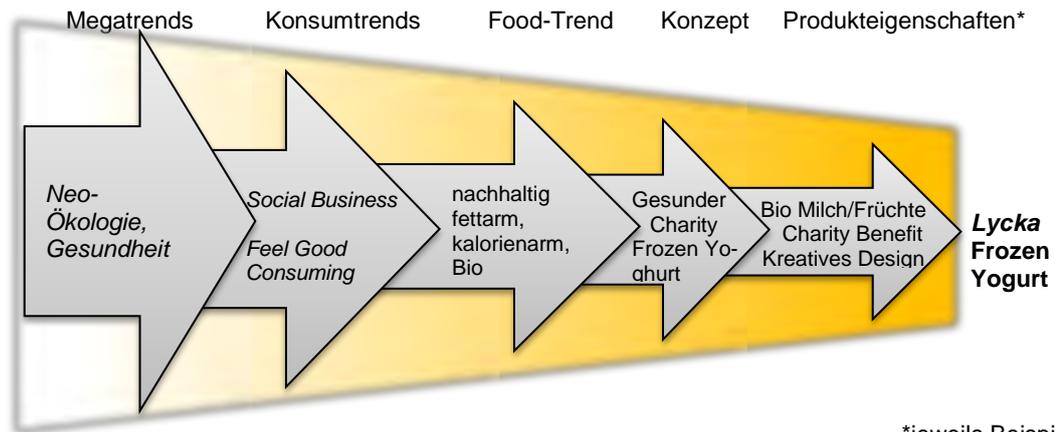


Abbildung 22: Trend-Innovationsmodell Lycka Frozen Yogurt

Quelle: basierend auf Horx, 2010a, S. 4; purefood GmbH, 2016

Zurzeit stehen weitere fünf Innovationen in der Produktpipeline bei Lycka. Generell stellen sich bei der Entwicklung Gründer und Mitarbeiter zunächst selbst die Frage „Was fehlt uns?“. Das Start-Up hat einen strukturierten Ideengenerierungsprozess implementiert, bei welchem Brainstorming- und Kreativitätstechniken zum Einsatz kommen. So ergeben sich bis zu 200 Produktideen welche dann auf meist drei heruntergebrochen werden. Der weitere Innovationsprozess erfolgt unstrukturiert, im Vergleich zu Großunternehmen allerdings auch schnell: Sechs bis neun Monate dauert die Entwicklung bei Lycka von der Idee bis zum Launch. In dem Zeitaspekt sieht auch Leonhardt einen wichtigen Wettbewerbsfaktor: *„Dass wir schnell auf Trends und Konsumentenwünsche reagieren können, ist unsere Stärke als Start-Up. Wir müssen allerdings auch schnell sein, damit wir mit den Großen mithalten können“* (Experten-gespräch Leonhardt).

Als relevante Trends für sein Unternehmen nennt Leonhardt spezielle Ernährungsweisen wie vegan, low-carb, zuckerfrei („zero sugar“), paleo und als „alte Hunde“ gluten- und laktosefrei. Weiter schätzt er Nachhaltigkeit, Regionalität und Transparenz als wichtige Trends ein. Allerdings betont er: *„Ich bezweifle, dass irgendjemand wegen der sozialen Aspekte unser Produkt kauft. Design, Inhaltsstoffe und die Marke selbst sind wichtigere Faktoren“*. Allerdings geht er davon aus, dass der soziale Aspekt des Produktes mit der Zeit an Bedeutung gewinnen wird und Konsumenten tendenziell stärker nach ethischen, sozialen und nachhaltigen Aspekten suchen werden.

6. Schlussbetrachtung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die methodischen Grundlagen der Trendforschung zu erklären sowie Einsatz und Relevanz dieser in der Lebensmittelbranche zu zeigen. Die Umsetzung von erforschten Trends im Innovationsprozess sollte dargestellt werden.

Um diese Ziele wissenschaftlich und theoretisch fundiert bearbeiten zu können, wurden zunächst die Grundlagen des Themas erläutert. Trend- und Zukunftsforschung wurden begrifflich voneinander getrennt, jedoch als eine wichtige strategische Einheit definiert, die in Foresight-Prozessen integriert vorliegen kann. Die Trend- und Zukunftsforschung wurden als sozialwissenschaftliche Disziplinen vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund herausgestellt, die sich mit der Erforschung des Unternehmensumfelds und damit verbundenen Chancen beschäftigen.

Bei den Grundlagen zu Innovationen wurden verschiedene Definitionen diskutiert, wobei festgestellt wurde, dass sich alle Innovationen in einem bestimmten Grad der Neuheit gleichen. Für den Innovationsprozess wurde herausgestellt, dass die Strukturierung seinerseits, zum Beispiel im Stage-Gate-Modell® als sehr wichtig angesehen werden kann.

Auf die theoretischen Grundlagen folgend, wurden die am häufigsten angewendeten Methoden der Trend- und Zukunftsforschung erläutert und ihre besondere Eignung für die Lebensmittelbranche, sofern vorhanden, erklärt. Hierbei fanden die qualitativen Methoden Betrachtung, da sie gegenüber den quantitativen Methoden als geeignetere Methoden zur Wahrnehmung komplexer Veränderungen im Unternehmensumfeld herausgestellt werden konnten.

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit der Trendforschung wurden aktuelle Trends der Lebensmittelbranche zusammengetragen und präsentiert.

Im letzten Kapitel wurde die Trendforschung in die frühen Phasen des Innovationsprozesses eingeordnet. Hier wurde die Herausforderung über den Umgang mit Trendwissen in der strategischen Innovationsplanung und der Operationalisierung für die Ideengenerierung deutlich. Die beiden Unternehmensbeispiele zeigen basierend auf dem Trend-Innovationsmodell, wie übergeordnete Trends zur Entwicklung von Innovationen führen.

Die Frage nach der unternehmerischen Relevanz der Trendforschung für Lebensmittelunternehmen ist differenziert zu beantworten. Das Unternehmensbeispiel des Start-Ups *purefood* zeigt, dass Innovationen auch ohne institutionalisierte Trendfor-

sung entstehen können. Doch gerade große Unternehmen haben die Trendforschung mittlerweile fest in ihren strategischen Prozessen integriert. Die Strukturierung des Innovationsprozesses und eine Innovationen fördernde Unternehmenskultur, werden für langfristig orientierte Unternehmen essentiell. Durch die Einbindung der Trend- und Zukunftsforschung wird das *fuzzy front end* strukturierter. Eine weiterführende Arbeit könnte sich explizit mit der Strukturierung der Ideengenerierung unter Einbindung von Trendwissen beschäftigen.

Die Trendforschung kann abschließend als wichtige, strategische Grundlage zur Ideengenerierung im Innovationsprozess angesehen werden. Denn schon zu Beginn des Innovationsprozess strukturiert sie die frühen Phasen. In Kombination mit den Methoden der Zukunftsforschung können Unternehmen der Lebensmittelbranche einen Weitblick erhalten, der einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor bedeutet, da Insights der Zukunft frühzeitig antizipiert werden. Es besteht die Möglichkeit, dass die Geschwindigkeit der Wirtschaftsprozesse und der dynamische Wandel der Konsumentenwünsche sich weiter beschleunigen. Insofern kann angenommen werden, dass auch die Relevanz der Trendforschung für Lebensmittelunternehmen weiter steigen wird.

V. Literaturverzeichnis

Ansoff, H. I. (1966). Management Strategie. Landshut: Moderne Industrie.

Aumayr, K. L. (2006). Erfolgreiches Produktmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baumann, S. (2012). Agiles Trendmanagement: Von der Trendforschung zum Strategic Foresight, in: Koschnik, W. J. (Hrsg.), FOCUS-Jahrbuch 2012: Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung, München: Burda Verlag.

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009). Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergmann, G. (1996). Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung: Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen Verlag.

Blue Hill inc. (2016). Our Yoghurt. Blue Hill Inc. <http://www.bluehillyogurt.com/our-yogurt>. Stand 15.12.2016.

Bovenkerk, E. (2006). Trendforschung: Darstellung, Bedeutung, Anwendungsbeispiel. Saarbrücken: VDM Verlag.

Brockhoff, K. (1999). Produktpolitik, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Buchholz, L. (2013). Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente - Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.

Cooper, R. G. (2002). Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch. Weinheim: Wiley VCH.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J. (2005). Benchmarking best NPD practices – Part 3: The NPD process & key idea-to-launch activities, in: Research-Technology Management, 47. Jg., Nr. 6, S. 43-55.

Cooper, R.G. (2014). What's Next?: After Stage-Gate, in: Research-Technology-Management, 56. Jg., Nr. 1, S. 20-31.

Cooper, R.G., Sommer, A.F. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive, Industrial Marketing Management, Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.006>. Stand 15.12.2016.

Dingler, A., Enkel, E. (2016). Cross-Industry Innovation, in: Abele, T. (Hrsg.), Die frühe Phase des Innovationsprozesses, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109-122.

Disselkamp, M. (2012). Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Doßmann, M.** (2015). Innovationssucher – Fast Follower – Verteidiger: Studie zur Innovationsfähigkeit in der Lebensmittel- und Zulieferindustrie – Eine Gemeinschaftsstudie der DLG e.V. in Kooperation mit der Unternehmensberatung Prof. Dr. Michael Doßmann. DLG Online. http://2015.dlg.org/fileadmin/downloads/food/Studien/Folder_DLG_Innovationsstudie_2015.pdf. Stand 15.12.2016.
- Duden Online** (o.J.a). Bedeutungsübersicht Trend. Duden Online. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Trend>. Stand 15. 12.2016.
- Duden Online** (o.J.b). Bedeutungsübersicht meta. Duden Online. http://www.duden.de/rechtschreibung/meta_. Stand 15.12.2016.
- EARSandEYES GmbH** (2016). Wie wir für Sie forschen. EARSandEYES GmbH. <https://www.earsandeyes.com/de/wie/>. Stand 15.12.2016.
- Fantapié Altobelli, C.** (2007). Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Stuttgart: utb.
- Fantapié Altobelli, C., Znanewitz, J., Hensel, D.** (2015). Trendforschung, in: wisu das Wirtschaftsstudium, 44. Jg., Nr. 5, S. 564-567.
- Felser, G.** (2015). Werbe- und Konsumentenpsychologie. Berlin: Springer Gabler.
- Fuller, G. W.** (2011). New food product development: From concept to marketplace. Boca Raton: CRC Press.
- Gahmann, H.** (2015). Wie is(s)t Deutschland 2030?: Nestlé Zukunftsstudie. Frankfurt am Main : Deutscher Fachverlag.
- Gaubinger, K, Rabl, M.** (2009). Generierung und Bewertung von Produktideen, in: Gaubinger, K., Werani, T., Rabl, M. (Hrsg.), Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement: Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten, Wiesbaden: Gabler, S. 59-100.
- Gaubinger, K.** (2009). Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements, in: Gaubinger, K., Werani, T., Rabl, M. (Hrsg.), Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement: Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten, Wiesbaden: Gabler, S. 17-30.
- Gebhard, B. (2015). Expertenmeinung zum Szenario „Ernährung zur Selbstoptimierung in einer Leistungsorientierten Gesellschaft“, in Gahmann, H., Wie is(s)t Deutschland 2030?: Nestlé Zukunftsstudie. Frankfurt am Main : Deutscher Fachverlag, S. 134-135.

- Gerhold, L.** (2015). Methodenwahl und Methodenkombination, in: Gerhold, L., Holtmannspötter, D., Neuhaus, C., Schüll, E., Schulz-Montag, B., Steinmüller, K., Zweck, A. (Hrsg.), Standards und Gütekriterien der Marktforschung, Wiesbaden: Springer VS, S.111-120.
- Gerpott, T. J.** (2005). Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Geschka, H.** (1993). Wettbewerbsfaktor Zeit. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Geschka, H.** (2006). Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung, in: Sommerlatte, T, Beyer, G., Seidel, G. (Hrsg.), Innovationskultur und Ideenmanagement – Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum. Düsseldorf: Symposium, S. 217-249.
- Geschka, H., Schwarz-Geschka, M.** (2012). Einführung in die Szenariotechnik. Darmstadt: Geschka & Partner Unternehmensberatung.
- Giesinger, G.** (2015). Auch Schokolade braucht Innovation, in: Horizont, 32. Jg., Nr.35, o.S.a.
- Goffin, K., Mitchell, R., Herstatt, C.,** (2009). Innovationsmanagement. München: Finanzbuch Verlag.
- Grant, R. M., Nippa, M.** (2006). Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. München: Pearson Studium.
- Großklaus, R.** (2007). Neue Produkte einführen: Von der Idee zum Markterfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grund, M.** (2004). Szenario-Technik, in: Tscheulin, D. K., Helmig, B. (Hrsg.), Gabler Lexikon Marktforschung A-Z, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 490.
- Grunwald, A.** (2009). Wovon ist die Zukunftsforschung eine Wissenschaft?, in: Popp, R., Schüll, E. (Hrsg.), Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin: Springer, S. 25-35.
- Hackenberg, H., Empter, S.** (2011). Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- Hammann, P., Erichson, B.** (2000). Marktforschung. Stuttgart: utb.
- Hansmann, K.-W.** (2001). Heuristische Prognosen, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: Vahlen Verlag, S. 607–608.

- Hauerken, H.** (2015) Mondelez International veröffentlicht zum zweiten Mal die Ergebnisse seiner Nachhaltigkeitsinitiative Call for Well-being. news aktuell GmbH. <http://www.presseportal.de/pm/40637/3036515>. Stand 15.12.2016.
- Hauschildt, J.** (1997). Innovationsmanagement. München: Vahlen Verlag.
- Hengse, A., Bücking, M.** (2015). Essbare Innovationen. Lebensmittel im Spannungsfeld von technologischem Fortschritt und Technikablehnung unter Verbrauchern. Im Auftrag von „Die Lebensmittelwirtschaft e.V.“. Schmallenberg: Fraunhofer-Allianz Food Chain Management.
- Hirschfelder, G., Rützler, H.** (2016). Genuss der Zukunft (Teil 1), in: DLG-Lebensmittel, 11. Jg., Nr. 5, S. 12-15.
- Hofbauer, G, Sangl, A.** (2011). Professionelles Produktmanagement : Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien. Erlangen: Publicis Publishing.
- Hofbauer, G., Poost, A., Nikolaus, U., Körner, R.** (2009). Marketing von Innovationen: Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hofbauer, G., Wilhelm, A.** (2015). Innovationsprozesse erfolgreich managen – ein Praxisabgleich für die frühe Phase des Innovationsmanagements, Working Paper Nr. 35 Ingolstadt: Technische Hochschule Ingolstadt.
- Holzhauser, B.** (2007). Marktbeobachtung - Trends signale zeitig erkennen und Marktchancen nutzen. Berlin: Cornelsen.
- Hölzing, J. A.** (2008). Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horx, M.** (2003). Future Fitness. Frankfurt: Eichborn.
- Horx, M.** (2010a). Die besten Zitate zu Trend-und Zukunftsforschung. Horx Zukunftsinstitut GmbH. <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/04-Q-03-Die-besten-Zukunftszitate.pdf>. Stand 15.12.2016.
- Horx, M.** (2010b). Trend-Definitionen. Horx Zukunftsinstitut GmbH. <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf>. Stand 15.12.2016 115.12.2016.
- Horx, M.** (2010c). Die Unterschiede zwischen Trend-und Zukunftsforschung. Horx Zukunftsinstitut GmbH. <http://www.horx.com/Zukunftsforschung/Docs/02-M-01-Unterschiede-zwischen-Trend-und-Zukunftsforschung.pdf>. Stand 15.12.2016.

- Horx, M.** (2011). Das Megatrend-Prinzip. München: Deutsche Verlagsanstalt.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A., Wenzel, E.** (2007). Zukunft machen: Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen; ein Praxis-Guide. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Horx, M., Wippermann, P.** (1996). Was ist Trendforschung. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Hungenberg, H.** (2008). Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hutzschenreuter, T.** (2013). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Igbaekemen, G. O.** (2014). Marketing Intelligence as a Strategic Tool for Competitive Edge, in: British Journal of Marketing Studies, 2. Jg., Nr. 5, S. 17-34.
- Janeczka, P.** (2012). Nachhaltigkeit wird zum Wettbewerbsfaktor. www.deutsche-handwerks-zeitung.de. <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/nachhaltigkeit-wie-betriebe-das-thema-fuer-sich-nutzen-koennen/150/3096/194100>. Stand 15.12.2016.
- Koch, J.** (1999). Marketing: Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** (2011). Grundlagen des Marketing. München: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Opresnik, M. O.** (2015). Marketing-Management: Konzepte - Instrumente – Unternehmensfallstudien. Hallbergmoos: Pearson.
- Kuhn, M., Ruff, F.** (2007). Corporate Foresight und strategisches Issues Management: Methoden zur Identifikation der Trends und Themen von morgen, in: Zerfaß, A, Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 303-320.
- Laoutoumai, A.** (2015). So spannend wird 2016: Diese 20 Food Trends solltest du kennen. Springlane GmbH. <https://www.springlane.de/magazin/food-trends-2016/>. Stand 15.12.2016.
- Leyrer, H.-J; Strecker, O.; Elles, A.** (2004). Erfolgsstrategien für Lebensmittel: Business-Trends, Analysen, Fallbeispiele. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- Magerhans, A.** (2016). Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Maisch, S., Zander, F. (2013). Zurück in die Zukunft: Wie die Trendforschung bei der Innovationsentwicklung helfen kann, in *Research & Results*, 9. Jg., Nr. 6, S. 32.

McCraw, T. K. (2007). Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction. Cambridge (Massachusetts): Belknap Press of Harvard University Press.

Meuser, M., Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet : Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*, S. 71-93.

Mitchel, M., Dunlap, S. (2016). Mondelez International to Invest \$65 Million in Global Research & Development Hubs, Mondelez International, Inc.. <http://ir.mondelezinternational.com/releasedetail.cfm?releaseid=989038>. Stand 15.12.2016.

Mondelēz Deutschland Services GmbH & Co. KG (2016). Produktabbildungen Choco Break. Mondelez Deutschland Services GmbH & Co. KG. <https://www.milka.de/prdoukte/Milka%20Choco%20Break/Milka%20Choco%20Break%20mit%20Haferflocken%2030g?p=7124&categoryId=3769>.

Mondelēz International, Inc. (2016a). 2016 Factsheet. Mondelez International, Inc.. http://www.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/Uploads/downloads/mondelez_intl_fact_sheet.pdf. Stand 15.12.2016.

Mondelēz International, Inc. (2016b). Well-Being. Mondelez International, Inc.. <http://www.mondelezinternational.com/well-being>. Stand 15.12.2016.

Müller, A. W. (2008). Strategic Foresight - Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen (Dissertation). Schmerikon (St.Gallen): Druckerei Zentrum, Universität Zürich.

Müller-Peters, H., Lübbert, C. (2015). Bitte forschen Sie weiter! Ein Rück-, Ein- und Ausblick auf die Marktforschung, in: Keller, B., Klein, H.-W., Tuschl, S. (Hrsg.), *Zukunft der Marktforschung: Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-13.

Naisbitt, J. (1982). Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books.

Naisbitt, J., Aburdene, P. (1990). Megatrends 2000. New York: Avon Books.

Nestlé Deutschland AG (2015). Making Of: Der Hintergrund zur Zukunftsstudie. Nestlé Deutschland AG. <http://www.nestle.de/zukunftsstudie/making-of>. Stand 15.12.2016.

- Nestlé Deutschland AG** (2016). Die Nestlé Studie 2016 – So is(s)t Deutschland. Nestlé Deutschland AG. <http://www.nestle.de/verantwortung/nestle-studie/2016>. Stand 15.12.2016.
- Neuhaus, C.** (2015). Prinzip Zukunftsbild, in: Gerhold, L., Holtmannspötter, D., Neuhaus, C., Schüll, E., Schulz-Montag, B., Steinmüller, K., Zweck, A. (Hrsg.), Standards und Gütekriterien der Marktforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 21-30.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.** (2002). Marketing. Berlin: Duncker & Humblot.
- Pepels, W.** (1995). Käuferverhalten und Marktforschung. Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Pepels, W.** (1996). Lexikon des Marketing. Über 2500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. München: Symposion.
- Pepels, W.** (2001). Kommunikations-Management. Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Peters, A.** (2016). Good Food Marketing, Frankfurt am Main: dfv.
- Pfadenhauer, M.** (2004). Wie forschen Trendforscher? Zur Wissensproduktion in einer umstrittenen Branche, in Forum Qualitative Sozialforschung (Online Zeitschrift), 5. Jg., Nr. 2, Art. 36, o.S.a..
- Pillkahn, U.** (2007). Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. München: Publicis Publishing.
- Plenk, Y.** (2016). Globale Lebensmittel Trends 2016: Ernährung im Wechselspiel von Individualismus und Nachhaltigkeit. Edelman.ergo GmbH. <http://www.edelman.de/de/news-pressemitteilungen/globale-lebensmittel-trends-2016-ernaehrung-im-wechselspiel-von-individualismus-und-nachhaltigkeit>. Stand 03.10.2016.
- Poguntke, S.** (2016). Corporate Think Tanks: Zukunftsforen, Innovation Center, Design Sprints, Kreativsessions & Co. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pons Online** (o.J.). Übersetzung Trend. Pons Online. <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung?q=trend&l=deen&in=&lf=de>. Stand 15.12.2016.
- Pradel, M.** (1999). Trend- und Zukunftsforschung, in: Pepels, W. (Hrsg.), Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen, Neuwied: Luchterhand, S. 679–696.
- Pradel, M., Aretz, W.** (2008). Trend- und Zukunftsforschung, in: Pepels, W. (Hrsg.), Marktforschung: Organisation und praktische Anwendung, Düsseldorf: Symposion, S.227-260.

purefood GmbH (2016). Produkte. purefood GmbH.

<https://www.lycka.bio/produkte/>. Stand 15.12.2016.

Reibnitz, U. v. (1992). Szenario-Technik. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rust, H. (2008). Zukunftssillusionen : Kritik der Trendforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rützler, H. (2015). Food Report 2016. Frankfurt: Zukunftsinstitut, Lebensmittelzeitung.

Rützler, H. (2016). Food Report 2017. Frankfurt: Zukunftsinstitut; Lebensmittelzeitung.

Rützler, H., Reiter, W. (2014). Organic 3.0: Trend- und Potentialanalyse für die Biozukunft. Wien: Zukunftsinstitut Österreich GmbH.

Schischkoff, G. (1991). Philosophisches Wörterbuch. Kröner, Stuttgart 1991.

Scholz, C. (2012). Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. Standard Medien AG Online. <http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt>. Stand 15.12.2016.

Schumpeter, J. A. (1993). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot.

soylent.com (2016). <https://www.soylent.com/>. soylent.com. Stand 15.12.2016.

Stage-Gate International (o.J.). Innovation Process – Stage-Gate® Idea-to-Launch Model. Stage-Gate International. http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php. Stand 15.12.2016.

Standop, D. (2006): Prognosemethoden, qualitative, in: Handelsblatt Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 4756–4764.

Steinmann, H., Schreyögg, G., Koch, J. (2013). Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Steinmüller, K. (1997). Beiträge zu Grundfragen der Zukunftsforschung. SfZ – Sekretariat für Zukunftsforschung: Gelsenkirchen. <http://steinmuller.de/media/pdf/WB%2021%20Gundlagen.pdf>. Stand 15.12.2016.

- Steusloff, T.** (2016). Die Relevanz der Kennzeichnung als biologisches oder regionales Lebensmittel für den Käufer : eine experimentelle Untersuchung zum Einfluss der biologischen oder regionalen Kennzeichnung auf die Präferenz, Kaufabsicht und Zahlungsbereitschaft. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Ternés, A., Towers, I., Jerusel, M.** (2015). Konsumentenverhalten im Zeitalter der Mass Customization. Berlin: Springer Gabler.
- Tewes Thede, J.** (2014). Ambient Data zur Trendforschung (Dissertation). Berlin Technische Universität.
- Thom, N.** (1983). Innovations-Management, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 85, Nr. 1, S. 4-11.
- Unilever's global company website** (o.J.). Working in Unilever R&D. Unilever's global company website. <https://www.unilever.com/about/innovation/working-in-unilever-r-and-d/>. Stand 15.12.2016.
- Vahs, D., Brem, A.** (2015). Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG** (2011). So nutzen Sie die 6 wichtigsten Konsumtrends. Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. <https://www.wirtschaftswissen.de/marketing-vertrieb/werbung/kundenbindung/so-nutzen-sie-die-6-wichtigsten-konsumtrends/>. Stand 15.12.2016.
- Vinke, P.** (2010). Dem Trend auf der Spur – Trendforschung effektiv in Marketingstrategien umsetzen, in: Research & Results; 6. Jg., Nr. 4, S. 36.
- Walsh, G.** (2009). Strategisches Marketing, in: Walsh, G., Deseniss, A., Kilian, T, Marketing, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 123-214.
- Weiber, R., Kollmann, T., Pohl, A.** (1999). Das Management technologischer Innovationen, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.), Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Technischen Vertriebs, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 75-179.
- Weis, H.C., Steinmetz, P.** (2012). Marktforschung. Herne: NWB Verlag.
- Werani, T, Prem, C.** (2009). Innovations- und Neuproduktstrategien, in: Glaubinger, K., Werani, T., Rabl, M., Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement: Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31-44.
- Wöllner, R.** (2008). Prognosemethoden, in: Pepels, W. (Hrsg.), Marktforschung. Organisation und praktische Anwendung, Düsseldorf: Symposium, S. 171-225.

Zanoli, R., Gambelli, D., Vairo, D. (2000). Organic Farming in Europe by 2010: Scenarios for the Future. Hohenheim Universität Hohenheim, Department of Farm Economics.

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH (o.J.). Externe Dozierende. Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH. <https://www.zu.de/forschung-themen/forschungszentren/kulturproduktion/externe-dozenten.php>. Stand 15.12.2016.

Zühlsdorf, A. Spiller, A. (2012). Trends in der Lebensmittelvermarktung. Begleitforschung zum Internetportal lebensmittelklarheit.de: Marketingtheoretische Einordnung praktischer Erscheinungsformen und verbraucherpolitische Bewertung. Göttingen: Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. (vzbv).

Zukunftsinstitut GmbH (2015). Megatrend-Map. Zukunftsinstitut GmbH. https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/wp-content/uploads/2015/10/Megatrend_Map_WM_Web.jpg. Stand 15.12.2016.

Zukunftsinstitut GmbH (o.J.a). Megatrends Übersicht. Zukunftsinstitut GmbH. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Stand 15.12.2016.

Zukunftsinstitut GmbH (o.J.b). Über Uns. Zukunftsinstitut GmbH. <http://www.zukunftsinstitut.de/ueber-uns/portfolio/>. Stand 15.12.2016.

Zukunftsinstitut GmbH (o.J.c). Methoden der Trend- und Zukunftsforschung. Zukunftsinstitut GmbH. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/methoden-der-trend-und-zukunftsforschung/>. Stand 15.12.2016.

Zukunftsinstitut Horx GmbH (2016). Biographie. Zukunftsinstitut Horx GmbH. <http://www.horx.com/Biografie.aspx>. Stand 15.12.2016.

VI. Verzeichnis der Expertengespräche

Expertengespräch Herr Peter Wippermann, Gründer und Geschäftsführer TREND-BÜRO Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel B.G.W. GmbH (München) und Professor für Kommunikationsdesign (Folkwang Universität der Künste, Essen), telefonisch geführt am 04.11.2016, 16.00 bis 16.20 Uhr (Fragenkatalog 1).

Expertengespräch Herr Felix Leonhardt, Gründer und Geschäftsführer purefood GmbH (Hamburg), telefonisch geführt am 21.11.2016 bis 19.30 – 20.00 Uhr (Fragenkatalog 2).

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Trendforschung und ihrer Relevanz für den Innovationsprozess von Lebensmittelunternehmen. Es wird der Frage nachgegangen, ob und inwiefern die Trendforschung als sinnvolles Instrument innerhalb der Innovationserstellung eingesetzt werden kann. Ziel der Arbeit war es zunächst, die wichtigsten theoretischen Konzepte der Trendforschung darzustellen. Zum Gesamtverständnis sollte außerdem der theoretische Hintergrund der Innovationserstellung erläutert werden. Hierauf aufbauend wurde die Relevanz der Trendforschung für die Innovationserstellung generell und speziell in der Lebensmittelbranche diskutiert. Neben der Untersuchung einschlägiger Literatur wurden zur Bearbeitung der Thematik Experteninterviews geführt. Die Trendforschung wurde als Disziplin herausgestellt, die insbesondere die frühen Phasen des Innovationsprozesses strukturieren kann und Unternehmen so zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Sie unterstützt Unternehmen dabei Trends organisiert zu antizipieren und strategisch zu nutzen. Beispiele für die Umsetzung von Trends in innovative Produkte schließen die Arbeit ab.

Abstract

This Bachelor thesis deals with the topic of trend research and its relevance for the innovation process of food processing companies. The task is to investigate whether and how trend research can be used as a useful tool within the innovation process. One aim of the work was to present the most important theoretical concepts of trend research. In addition, the theoretical background of the innovation process should be explained. Based on this, the relevance of trend research for innovation production was discussed in general and specifically related to the food industry. In addition to an extensive research of relevant literature, expert interviews were conducted. Trend research was presented as a discipline, which particularly allows structuring the early stages of the innovation process and thus help companies to compete. It helps companies to anticipate and strategically use trends. Examples for the implementation of trends in innovative products complete the work.

Anhang

1.	Fragenkatalog 1 (Wippermann)	1
2.	Fragenkatalog 2 (Leonhardt)	2
3.	Trendforschungsinstitute	3
4.	Auflistung abgelehnter Interviewanfragen.....	10

1. Fragenkatalog 1 (Wippermann)

Trends im Allgemeinen

1. Bei dem Begriff Megatrend: Welche oder welche Megatrends kommen ihnen spontan in den Sinn? Wie äußert sich ihre Wirkkraft?
2. Welche Lebensmitteltrends halten Sie für besonders relevant?
3. Was ist für Sie das besondere an Lebensmitteltrends (gegenüber z.B. Trends in der Bekleidungsindustrie oder Technologietrends)?
4. Wie verlässlich schätzen sie die Trendforschung allgemein ein? Vielleicht können Sie mir einen Trend nennen der vor 10 oder 20 Jahren beobachtet wurde und sich nun bewahrheitet hat.

Trendforschung in Unternehmen

5. Welche Bedeutung sollte der Trendforschung in großen Unternehmen beigemessen werden?
6. Wie sollten kleine Unternehmen, wie z.B. Start-Ups mit Trends umgehen?
7. Welche Methoden können sie besonders empfehlen um Trends im Lebensmittelbereich zu erkennen frühzeitig zu erkennen? (z.B. Trendscouting, Monitoring)
8. Stimmen Sie der Aussage zu: „Innovative Unternehmen können selbst zu Trendmachern werden“
9. Noch eine letzte Frage zu der Nestlé Zukunftsstudie „Wie is(s)t Deutschland 2030?“:

Als ein Zukunftsszenario wird eine Ressourcenschonende Ernährung in einer werteorientierten Gesellschaft genannt. In diesem Szenario scheuen die Konsumenten auch nicht den Verzehr von Insektenprotein oder In-Vitro-Fleisch zurück. Glauben Sie dass es für Unternehmen sinnvoll ist, schon jetzt in die Forschung und Entwicklung von Innovationen wie z.B. In-Vitro-Fleisch oder Insektenprotein zu investieren?

2. Fragenkatalog 2 (Leonhardt)

1. Ist es richtig, wenn ich Ihr Unternehmen als Social Business bezeichne?
2. Was hat Sie zu der Geschäftsidee von Lycka bzw. purefood bewegt?
3. Glauben Sie, ethische Motive beim Kauf von Lebensmitteln stellen gerade einen vorübergehenden Trend dar, oder handelt es sich um eine langfristige Entwicklung im Konsumverhalten?
4. Welche Trends sehen Sie außerdem als relevant für Lebensmittelunternehmen an?
5. Wie wichtig schätzen Sie die Suche nach Trends generell ein?
6. Wie nehmen Sie in Ihrem Start-Up Trends wahr? Was Inspiriert Sie?
7. Wie gestaltet sich in Ihrem Unternehmen der Entwicklungsprozess eines neuen Produktes?
(Bezogen auf Dauer, beteiligte Personen, Nutzung eines Prozessmodells)
8. Wo verkaufen Sie mehr von Ihren Produkten; online, oder im Einzelhandel?

3. Trendforschungsinstitute



TRENDBÜRO

Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel B.G.W. GmbH

Trendbüro wurde 1992 von Prof. Peter Wippermann, einem der renommiertesten deutschen Trendforscher, in Hamburg gegründet. Von 1993 bis 2016 lehrte Wippermann an der Folkwang Universität der Künste in Essen als Professor für Kommunikationsdesign. Zuletzt erschien von Wippermann *Werte-Index 2016*, Trendbüro und TNS Infratest, Deutscher Fachverlag 2015.

Das Trendbüro wurde als Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel gegründet. Es stellt einen strategischen Think Tank dar, in welchem sich mit Gesellschaftstrends, Konsumenten und Marken beschäftigt wird. Trendbüro gehört der Kommunikationsagentur Avantgarde an. Heute hat es seinen Sitz in München.

Kontaktdaten:

<http://trendbuero.com/>

TRENDBÜRO

Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel B.G.W. GmbH
Atelierstraße 10
81671 München

Geschäftsführer: Martin Schnaack, Ulrich Köhler

Büro München
Ulrich Köhler
Fon + 49 89 88399 333
Fax + 49 89 88399 111
E-Mail u.koehler@trendbuero.com

Prof. Peter Wippermann, Büro Hamburg
Bornstraße 3
20146 Hamburg
Fon + 49 40 86 68 10 77
Mobil + 49 151 644 09 893
E-Mail p.wippermann@trendbuero.com

zukunftsInstitut

Zukunftsinstitut GmbH

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 in Frankfurt am Main von Trendforscher Mathias Horx gegründet. Horx lehrt als Gast-Dozent Prognostik an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.

Das Trendbüro stellt einen Think Tank dar, der Trends und Megatrends sowie deren Wirkung auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft erforscht. Durch Trendanalysen und Studien soll der Wandel der Gesellschaft begreifbar gemacht und Chancen aufgedeckt werden.

Die Kernkompetenzen des Institutes sind Publikationen zu spezifischen Fragestellungen, Beratung von Unternehmen und Vorträge oder Kongresse.

Kontaktdaten:

<https://www.zukunftsinstitut.de/>

Zukunftsinstitut GmbH
Kaiserstr. 53
60329 Frankfurt am Main

Geschäftsführung: Matthias Horx, Harry Gatterer

Tel: +49 (0)69 2648 489-0
Fax: +49 (0)69 2648 489-20
info@zukunftsinstitut.de



EARSandEYES GmbH

EARSandEYES wurde 1998 zunächst als eines der ersten Institute für Online Marktforschung gegründet. Da die Aufgabenstellungen der Marktforschung immer komplexer werden und vorrauschauende Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen, gleicht das Unternehmen heute außerdem Marktforschungsergebnisse mit zukünftigen Strömungen und Trends ab.

Zur Trendforschung setzt das Unternehmen Trendreporter in weltweit 50 Metropolen ein.

Das Unternehmen bietet unter anderem die Unterstützung im Innovationsprozess, bei der Marketing Mix Erstellung und beim strategischen Marken-Management.

Kontaktdaten:

<https://www.earsandeyes.com/de/>

EARSandEYES GmbH
Oberstraße 14 B
D-20144 Hamburg
Telefon: +49 40 822240 0
Fax: +49 40 822240 440
E-Mail: info@earsandeyes.com

Geschäftsführer: Susanne Maisch, Frank Lüttschwager

SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH

Das Sinusinstitut ist ein unabhängiges Institut für psychologische und sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung. Das Institut wurde 1978 in Heidelberg gegründet.

Trendforschungstätigkeiten finden als sozialwissenschaftliche Aufgabe am Standort Berlin statt. Das Institut verfügt bereits über 20 Jahre Trendforschungskompetenz. Als Teil der soziokulturellen Forschung des Instituts, setzt die Trendforschung den Fokus gezielt auf sozialpsychologische Hintergründe gesellschaftlichen Wandels. Ergebnisse werden mit der Milieu- und Zukunftsforschung verzahnt. So lassen sich in etwa Sinus-Zukunftsszenarien erstellen.

Folgende Anwendungsmöglichkeiten der Sinus Trendforschung nennt das Institut selbst:

- Marketingstrategische Analysen im Trend-Kontext
- Innovations-Management / Strategieentwicklung
- Integration in Repräsentativbefragungen und Panels
- Trend-Checks
- Sinus-Trend-Fit
- Sinus-Mind-Sets

Kontaktdaten:

<http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-trendforschung/>

Büro Berlin

Dudenstraße 6

D-10965 Berlin

Fon: +49 (0) 30 206 130 98-11

Fax: +49 (0) 30 206 130 98-19

Ihre Ansprechpartnerin für den Bereich Sinus-Trendforschung:

Dr. Silke Borgstedt, Direktorin Sozialforschung

E-Mail: silke.borgstedt@sinus-institut.de



Z_punkt GmbH

Z_punkt ist ein international führendes Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen. Es hilft Unternehmen, mit Foresight die Zukunft zu gestalten.

Beratungsfelder des Unternehmens:

- Strategic Foresight
- Innovation Foresight
- Public Foresight

Kontaktdaten:

<http://www.z-punkt.de/>

Z_punkt GmbH
The Foresight Company
Anna-Schneider-Steig 2
50678 Köln



futurefoodstudio

Das futurefoodstudio ist ein Beratungsunternehmen, gegründet von der renommierten Trendforscherin Hanni Rützler.

Sie und ihr Expertenteam beraten Unternehmen zu Trends und Innovationen. Hanni Rützler bietet Vorträge und Seminare sowie Workshops für Unternehmen der Ernährungswirtschaft an.

Weiter publiziert Hanni Rützler mit anderen Trendforschern regelmäßig Trendstudien, wie zum Beispiel den jährlichen Foodreport, welche auf der Internetseite des Instituts zu erstehen sind.

Kontaktdaten:

www.futurefoodstudio.at/

brunnengasse 17

1160 wien

t +43 1 478 31 45

m +43 664 114 68 81

office@futurefoodstudio.at



food & more

Das Unternehmen von Trendforscherin Karin Tischer stellt sich auf seiner Website als „führendes unabhängiges food innovation center in Europa“ vor.

Das Unternehmen entwickelt in seiner Kreativ-Küche individuelle Rezepte und außergewöhnliche Produkte, die speziell auf das deutsche Geschmacksprofil abgestimmt sind. Außerdem berät das Unternehmen projektbezogen oder als steht als dauerhafter Partner in Entwicklungsprozessen zur Seite. In der food & more Service-Agentur werden Werbemittel gestaltet, wird Pressearbeit unterstützt oder Showkochen für Unternehmen inszeniert.

Laut Internetauftritt arbeitet das Unternehmen für namenhafte nationale und internationale Markenfirmen aus der Lebensmittelindustrie, der Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung, aus dem Handel, der Werbebranche sowie für Verbände, Verlage, Medien, Küchengeräte- und Küchenequipment-Hersteller

Kontaktdaten:

<http://www.food-and-more.de/de/>

food & more
August-Thyssen-Strasse 11
41564 Kaarst

Telefon: +49 2131.40258-0
Telefax: +49 2131.40258-58
Mail: info@food-and-more.de

Inhaber: Karin Tischer

4. Auflistung abgelehnter Interviewanfragen

Hanni Rützler, angefragt am 20.10.2016; abgelehnt am 21.10.2016

Sven Jánszky, angefragt am 20.10.2016; abgelehnt am 21.10.2016

Mathias Horx, angefragt am 01.11.2016; keine Rückmeldung erhalten

Susanne Maisch, Frank Zander, angefragt am 01.11.2016; keine Rückmeldung erhalten

Karin Tischler, angefragt am 07.11.2016; abgelehnt am 08.11.2016

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.“
