

Gute Ideen sind nicht das Problem

Warum Innovation am Kunden vorbeigeht – und was die Insights Industry ändern muss

Schwache Marktdynamik, Wettbewerb aus Asien, zu lange Entwicklungsprozesse: Deutsche Unternehmen stehen aktuell unter besonderem Innovationsdruck. Gleichzeitig produziert KI mehr Input und Feedback als je zuvor – teils hilfreich im Innovationsprozess, teils ungefilterter Overflow. Schon bald sind Ideen, Konzepte und synthetisches Feedback nahezu unbegrenzt verfügbar. Der Engpass verlagert sich von der Erzeugung zur Bewertung. Der häufige Reflex von Unternehmen – mehr Output, Tempo und Iterationen – greift deshalb zu kurz. Das Nadelöhr liegt nicht in der Zahl der Ideen, sondern darin, gute Einfälle zu erfolgreichen Produkten zu führen.

Hinter vielen Fehlschlägen steckt dasselbe Grundproblem: Es fehlt nicht an Methoden, sondern an ihrer richtigen Orchestrierung. Kundenwissen kommt zu spät, nur punktuell oder ohne Anschluss an Entscheidungen zum Einsatz. Unsere Erfahrung aus jährlich rund 100 marktforscherisch be-

gleiteten Innovationsprojekten zeigt sechs typische Muster – und damit, worauf sich die Insights Industry der Zukunft konzentrieren muss:

- **Solution First statt Problem First.** Trotz aller proklamierten Customer Centricity werden Lösungen oft entwickelt, bevor Problemfeld und Nutzungskontext verstanden sind. Schnelle Lösungen aus KI-basierten Ideengeneratoren oder Brainstorming-Sessions folgen häufig einfachen Transferüberlegungen: Weil es überall Touchdisplays gibt, könnte auch der Toaster eines bekommen. Spätes Kundenfeedback legitimiert dann vor allem die bereits weit entwickelte Lösung („Mit einem Display könnte ich vielleicht die Startzeit für den Frühstückstoast programmieren“). Hilfreicher wäre, nicht mit einem möglichst kreativen Ideation-Prozess zu beginnen, sondern mit einem tiefen Verständnis von Konsumfeldern und Alltagsroutinen.



AI GENERATED



- **Zu spät und am falschen Maßstab getestet.** Viele Konzepte werden erst geprüft, wenn die technischen Weichen längst gestellt sind – oft in der Annahme, sie müssten zunächst fertig gedacht oder als Prototyp verfügbar sein. Übersprungen wird die Frage nach der Relevanz der Lösung. In Gruppendiskussionen geht es dann meist nur noch um „Ist das gut gemacht? Wie wird es besser?“, kaum noch um „Brauche ich das überhaupt? Welche Alternativen gibt es?“ So entstehen gute Lösungen für nicht existierende Probleme. In frühen Phasen muss deshalb vorrangig die Relevanz des Problems geklärt werden, in späteren die Akzeptanz der Lösung.
- **Zu starker Fokus auf deklarative Aussagen.** „Gefällt mir“, „ist interessant“ oder gar „ist innovativ“ sagen wenig darüber aus, ob ein Produkt im Alltag Bestand hat. Entscheidend sind Fragen wie: Wie gehen Menschen damit um? Wann und wo würden sie es verwenden? Was tun sie heute, um das Problem zu lösen? Ideen sollten früh im realen Nutzungskontext diskutiert, ethnografische Methoden (statt reiner UX-Logiken) eingesetzt und Befragungen durch Beobachtungen ergänzt werden.
- **Vermarktbarkeit zu spät mitgedacht.** Gute Produkte setzen sich nicht allein über ihre Features durch. Ihr Nutzen muss auch schnell verständlich und erzählbar sein – auf Social Media ebenso wie im Online-Shop oder Verkaufsgespräch. Ein inhaltlich überzeugendes Konzept kann vertrieblich scheitern, wenn niemand

rechtzeitig fragt, wie es sich in einem Satz erklären lässt. Wer darüber erst am Ende nachdenkt, überlässt dem Marketing die undankbare Aufgabe, Schwächen nachträglich zu kaschieren. Konsumentenfeedback sollte von Beginn an auch Konsequenzen für Vertrieb und Kommunikation berücksichtigen.

- **Aus Erfolgen und Misserfolgen wird nicht systematisch gelernt.** Unternehmen „vergessen“ überraschend oft, was zum Erfolg oder Misserfolg der letzten Produktgeneration beigetragen hat; Innovationsprozesse werden als Operation „Neustart“ begriffen. Ebenso selten wird am Ende reflektiert, wie zielführend Kundenfeedback war und welche Annahmen sich als richtig oder falsch erwiesen haben. Wer Erfolg replizieren will, braucht aber solche Learning Loops.
- **KI macht Innovationsprozesse derzeit häufig eher komplexer und unübersichtlicher als schneller und erfolgsorientierter.** Wo Fokussierung und Priorisierung nötig wären, erzeugt skalierbarer KI-Input zusätzliches Rauschen: mehr Meinungen, mehr Konzeptvarianten, mehr scheinbar valide Signale. Hilfreich wird KI vor allem dort, wo sie Ordnung stiftet, etwa beim Zusammenführen, Strukturieren und Priorisieren vorhandener Insights – nicht dort, wo sie kuratierte, entscheidungsreife Evidenz ersetzen soll. Künftig zählt daher weniger die Menge erzeugter Daten als die Fähigkeit, aus ihnen Orientierung zu schaffen.

Sechs Muster, eine gemeinsame Ursache: Der Wandel, den die Insights Industry derzeit durchläuft, ist nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch. Customer Centricity scheitert heute vor allem an der Organisation, nicht an einem Mangel an Methoden. Insights-Funktionen werden vielerorts nur punktuell eingebunden – als Gatekeeper an einzelnen Entscheidungspunkten oder als Unfallgutachter im Nachhinein –, statt kontinuierlich als Übersetzer und Sparringspartner präsent zu sein. Genau diese Kontinuität fehlt, wenn Feedback im richtigen Moment wirksam werden soll. Nicht der um drei Tage schnellere Konzepttest entscheidet, sondern qualifizierter Konsumenteninput zur richtigen Zeit.

Kundenzentriertes Innovationsmanagement folgt deshalb vier einfachen Prinzipien: Problemrelevanz vor Lösungsentwicklung, beobachtetes Verhalten vor deklarativer Zustimmung, Vermarktbarkeit parallel zur Produktentwicklung und Lernen über Launches hinweg. KI übernimmt dabei eine Querschnittsfunktion: Sie bündelt Erkenntnisse und bereitet Entscheidungen vor, anstatt nur weitere Optionen zu produzieren.

Für die Marktforschung der Zukunft folgt daraus ein erweitertes Rollenbild. Interne Insights-Teams und externe Forschungspartner müssen früh ansetzen, die Konsumentenperspektive in die Entwicklung übersetzen und den Prozess von der Suchfelddefinition bis zum Post-Launch-Learning begleiten. Gefragt ist weniger das Fallbeil an einzelnen Gates als ein Sparringspartner über den gesamten Prozess hinweg.

Gute Ideen hat fast jedes Unternehmen. KI und Automatisierung werden deren Zahl weiter vervielfachen. Zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird die Fähigkeit, Relevanz zu bewerten, Erkenntnisse zu verknüpfen und sie in Entscheidungen zu übersetzen. Die Zukunft der Insights Industry entscheidet sich nicht daran, wie viel Wissen sie produziert, sondern wie wirksam sie es macht.

Dr. Stephan Telschow ist Geschäftsführer der GIM. Er beschäftigt sich u. a. mit der Frage, wie sich fundiertes Konsumentenwissen in bessere unternehmerische Entscheidungen übersetzen lässt – insbesondere im Innovationsmanagement. Sein Fokus liegt auf Forschungs- und Beratungsansätzen, die Menschen und ihre Lebensrealitäten frühzeitig und kontinuierlich in Entwicklungsprozesse einbeziehen. [MEHR](#)

