



Schnell zu Innovations-Erfolgen

Erläuterung des Ansatzes und Workshop Designs

Innovadeep CoCreator

Ein effektiver und schneller Weg Zukunftspotenziale zu identifizieren und innovative Angebots-Lösungen zu entwickeln

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Ralf Mayer de Groot

Mobile: 0178- 33 684 65 • .Tel.: 06198-50 29 21 • Fax: 06198-9388 •

E-Mail: mdg@mayerdegroot.com

Dipl. Volksw. Jörg F. Zinke

Tel.: 0941-39 974 45 • Fax: 0941-39 974 46 • E-Mail: zinke@support-by-experts.de

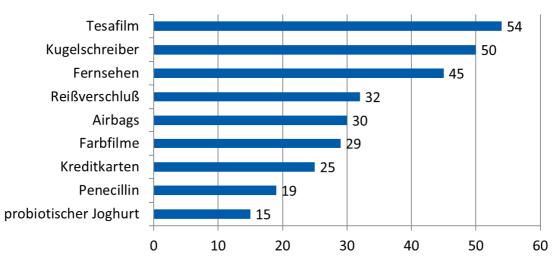
Warum schnelle Innovations-Erfolg leider keineswegs selbstverständlich sind

Wer Beachtung und Erfolg im Markt sucht, kann auf das Innovations-Schlagwort kaum verzichten. Markenartikler beanspruchen Innovationsvorsprünge, Unternehmensführer verkünden Innovationsführerschaft oder -offensiven. Der Begriff verspricht schnellen Erfolg und große Umsätze.

Doch die Wirklichkeit sieht anders aus:

- **Nur 6%** aller Neueinführungen sind **größere Erfolge**. Diese Quote hat sich in den letzten 50 Jahren nicht verbessert trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte.
- 73% aller Neueinführungen sind Flops.
- Und eine schnelle Durchsetzung von Innovationen seien sie technisch-faktischer Natur, ästhetischer Art (z.B. neues Design) oder emotional war und ist keineswegs selbstverständlich selbst bei nahezu unverzichtbaren Produkten aus heutiger Sicht, wie folgende Abbildung zeigt.

Dauer bis zum Markterfolg vom Zeitpunkt der Realisierbarkeit in Jahren



Faktische Vorteile reichen oft nicht. Man muss auch die richtigen Emotionen auslösen!

SUPPORT by EXPERTS

MAYER DE GROOT

Die Erfahrung zeigt, eine coole Idee oder bessere objektive Produktqualität reicht meist nicht aus. – Innovationsprojekte sind von Natur aus risikoreich. Laut der Fraunhofer-Gesellschaft braucht es 1919 Erstideen, um 52 vom Markt akzeptierte Angebote zu generieren, von denen wiederum nur elf am Markt tatsächlich erfolgreich sind. Im Klartext: Nur 6 Promille der Erstideen werden ein durchschlagender Erfolg.

Deshalb ist das Hauptproblem nicht so sehr, künftige Flops zu erkennen, sondern neuartige Ideen mit größeren Chancen zu identifizieren und gezielt zu optimieren. Denn an sich gute Innovationsideen erreichen zunächst oft nicht die gewünschte Resonanz, weil **einzelne Details** nicht optimal gelöst sind. Weil die wirklichen (vor allem unterbewussten) Bedürfnisse der Zielgruppen unbekannt sind, weil falsche Vorteile herausgestellt oder weil Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

Viele Innovationen scheitern nicht rational, sondern emotional

Emotionen, Intuitionen, Erinnerungen, Denkschablonen oder gar Instinkte – wenn aus Menschen Kunden werden, spielt das Unterbewusstsein fast immer eine entscheidende Rolle. Mit vernünftigen Überlegungen – etwa bezüglich Preis und objektiver Leistung – haben Verhaltensentscheidungen nur teilweise zu tun. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verhalten sich Menschen keineswegs bewusst und rational. Über 95% aller menschlichen "Entscheidungen" werden anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen – nicht rational (J. Lehrer 2009; Zaltman, Zaltman 2008, Gigerenzer 2007, Kast 2007). Deswegen ist die präzise Kenntnis und gezielte Ansprache von Emotionen oft der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

Der Erfolg von Innovationen stellt daher immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn Ihr neuartiges Angebot ein emotionales (und faktisches) Bedürfnisprofil sehr präzise trifft und die Auslösung unterbewusster Barrieren vermeidet, besteht eine echte Chance auf großen Erfolg. Innovations-Vorteile können daher nur auf einem soliden Wissen an Endverwender-Kenntnissen basieren, wie sie ursächlich zu ihren Wahlentscheidungen kommen. Der Rest sollte als das angesehen werden, was es ist – als "eine Lotterie" mit niedrigen Gewinnchancen, wie die angeführten Flopraten auf Seite 2 beweisen.

Das Nadelöhr: Die 50 Bits-Schranke

In jeder Sekunde nehmen wir über unsere Sinnesorgane ca. 11 Millionen Bits an Informationen auf. Bewusst verarbeiten kann unser Gehirn in dieser Zeit aber nur 40 bis maximal 50 Bits. Das entspricht einer kurzen Telefonnummer oder einem dreisilbigen Wort wie "Portugal".

Von jeder Botschaft nehmen wir also nur einen winzigen Bruchteil bewusst wahr, über 99,9 Prozent werden unterbewusst verarbeitet und dekodiert. Dabei greifen wir auf Erfahrungswissen zurück, das wir von frühester Kindheit an sammeln, und das uns bei Routinehandlungen schnelle Entscheidungen ermöglicht: Was habe ich in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit getan? Was hatte das für Konsequenzen für mich? Wie habe ich mich bei oder nach der Produktverwendung gefühlt?

Rational "gleiche" Angebote können unterbewusst ganz anders erlebt werden

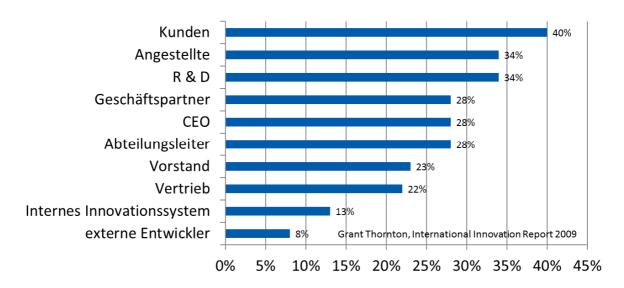
Erfahrungsgemäß können "objektiv gleiche" Angebote, je nach Art der Auslobung, im limbischen Verarbeitungsprozess zu völlig anderen Erlebnissen führen, Auch bei der Dekodierung von neuartigen Angeboten sucht unser Unterbewusstsein nach Antworten: Was habe ich davon, wenn ich dieses Angebot kaufe? Hat das positive oder negative Konsequenzen für mich? Wie werde ich mich bei und nach dem Gebrauch/Verzehr fühlen? Die beiden folgenden Beispiele verdeutlichen exemplarisch wie dicht Erfolg und Misserfolg beieinander liegen können:

- Für das limbische System ist es nicht das Gleiche, ob ein Joghurt zu **99% fettfrei** (= Verlust) ist oder **1% Fett** enthält.
- Für Frauen ist das Versprechen glaubwürdig und hochmotivierend, dass sie "2 kg in 2 Wochen abnehmen" können, wenn sie bestimmte Produkte essen. Aber die mathematisch gleiche Relation, dass sie "4 kg in 4 Wochen abnehmen" können (bei gleicher Verhaltensweise) wird als Aussage als "absolut unglaubwürdig!" und "demotivierend" erlebt.

Machen Sie zudem einen Selbstversuch: Denken Sie an braunen Rum. Wenn Sie nun Pott oder Hansen Rum auf der Flasche lesen, assoziieren Sie vermutlich Grog, Backzutat und vielleicht Rumtopf. Sehen Sie hingegen Barcadi, so assoziieren Sie attraktive, junge Leute, ausgelassene Party- oder Urlaubsstimmung unter Palmen, Cocktails, usw. - Es ist Ihnen unmittelbar klar, dass Hansen- und Pott-Rum einerseits und Barcadi andererseits völlig andere Zielgruppen, Wachstumschancen und Markenwerte haben – trotz austauschbarer Produktbasis.

Neue Insights entscheiden über den Erfolg

Die wichtigste Innovations-Quellen



Die wichtigste Innovations-Quelle sind die Kunden.





- "Ohne die späteren Entwicklungsschritte in ihrer Bedeutung schmälern zu wollen, greift die Erkenntnis um sich, dass NPD [New Product Development] vor allem von der Qualität der identifizierten Zukunftspotenziale und Marktlücken abhängt."
- Hierbei ist die Herausarbeitung unerfüllter Bedürfnisse und Wünsche meist entscheidend für den späteren Innovations-Erfolg. (Man denke z.B. an den neuartigen Zahnpflege-Benefit bei Wrigley Extra, den überlegenen Reason why der Cremigkeit bei Langnese Cremissimo, Axe: "Der Duft der Frauen provoziert" oder den Wunsch von Sekretärinnen "Alles im Griff" zu haben (Leitz). Sehen Sie hierzu auch Seite 10 ff.
- "Insbesondere Gruppendiskussionen, konventionelle Studien und demographische Daten werden als Input-Basis verdächtigt, die Haupt-Ursache für die niedrige Erfolgsrate bei neuen Produkt-Entwicklungen zu sein."

Ergebnis von van Kleef, van Trijp und Luning (2004) in ihrer kritischen Würdigung von New Product Development (NPD) Prozessen

5 Gründe an denen die meisten Innovations-Prozesse scheitern

Wie kommt man vom viel versprechenden Geistesblitz schnell zum durchschlagenden Innovations-Erfolg? Neuartige Ideen müssen entwickelt, gesammelt, bewertet und erfolgreich umgesetzt werden. Was einfach klingt, stellt jedes Unternehmen, aber auch Marketing oder die Forschungsund Entwicklungsabteilung vor immense Herausforderungen.

Wenn Sie bei Google das Stichwort *Innovation Workshop* eingeben, so finden Sie über 6.400.000 Einträge und bei Co-Creation über 19.900.000 Links. Das Angebot ist somit groß. Dennoch bleiben die Resultate der meisten Ansätze hinter den Erwartungen zurück. Und 94% aller neuen Angebote werden keine großen Erfolge. Es ist daher sinnvoll sich kurz mit den 5 Schlüssel-Ursachen zu befassen, die in den zwei folgenden Abbildungen zusammengefasst werden.

5 zentrale Ursachen für oft unbefriedigende Innovations-Prozess-Resultate



- 95% aller Verhaltens-"Entscheidungen" werden unterbewusst gefällt. Aber viele Innovations-Workshops bleiben eher auf der rationalen Ebene.
- Oft sollen die Teilnehmer in einer für sie ungewohnten Situation kreativ werden, ohne dass sie sich durch eine hinreichend lange "Aufwärmphase" in die Kategorie und Verwendungs-Situation "hineinfühlen" konnten.
- Die Creation relevanter Innovationen setzt meist Wissen voraus.
 Dieses fehlt in der Regel den Konsumenten.
- Experten fehlen andererseits oft neue Impulse, andere Perspektiven und Einblicke in emotionale Kauf-Motive, um gewohnte Entwicklungs-Routinen oder Denkwege überwinden zu können.
- In herkömmlichen Innovations-Entwicklungs-Prozessen werden oft in mehrstufigen, langatmigen Abstimmungs- und Marktforschungsmühlen die frischesten Ideen und <u>creativsten</u> Konzepte leider zu "Staub" zermahlen.





Innovadeep CoCreator: Erläuterung des Ansatzes und Workshop-Designs

Der Innova*deep Co*Creator ist ein effektiver und schneller Weg, Zukunftspotentiale für Marken zu identifizieren und innovative Angebote zu entwickeln. Er vermeidet gezielt die aufgezeigten 5 Ursachen für das häufige Scheitern von Innovations-Prozessen.

Der Innova*deep Co*Creator bringt Experten (Kunden-Mitarbeiter, externe Dienstleister) und Endverwender "an einen Tisch". Im Unterschied zu vielen anderen Co-Creation Prozessen sind die Verwender für die Aufgabenstellung durch bewährte Limbique Emotional Explorer Techniken "aufgewärmt" und haben sich in relevante Verwendungs-Situationen hineingefühlt. Die gemeinsame Bearbeitung der Aufgabenstellungen und unmittelbare Interaktion von Fachleuten und Verwendern unter motivierender Anleitung von professionellen Moderatoren ermöglicht **ganz neue Erkenntnisse und Lösungen**.

Die Lösung: Der Innovadeep Creator



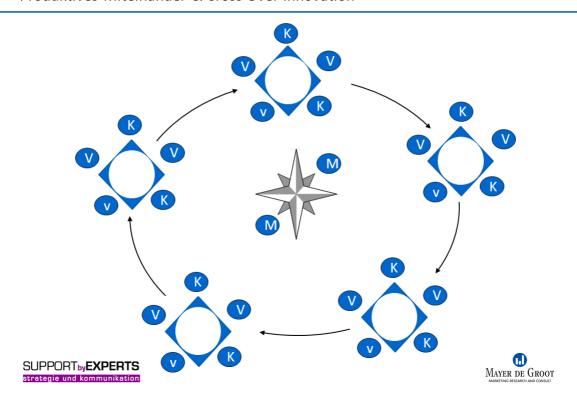
- Längere emotionale Aufwärmphase, <u>creatives</u> Hineinfühlen ins Thema, neue <u>Insights</u> vor allem über die emotionalen Markttreiber
- Wir bringen Experten (Kunden-Mitarbeiter, externe Dienstleister) und Endverwender "an einen Tisch".
 Bilder links und rechts: pixelio.de

SUPPORT by EXPERTS



Die Teams arbeiten an mehreren Tischen. – Pro Tisch wird ein Übergewicht (zumindest aber ein Gleichgewicht) der Verwender-Zielgruppe angestrebt. – Im Laufe der Veranstaltung können die Team-Konstellationen gleich bleiben oder kreativ durchmischt werden.

Statt wissenschaftlicher Anonymität setzen wir auf kreative Individualität. Aus Schema F wird Flexibilität und Spontanität. Anstelle einer sterilen "Labor- oder Arbeitsatmosphäre" schaffen wir eine inspirierende Umgebung. Professionelle Moderatoren motivieren und stimulieren. So wird aus der üblichen Distanz ein produktives Miteinander von Endverwendern und Experten. Wir schotten uns gemeinsam ab und verbringen z.B. 1 – 3 Tage mit der / den Zielgruppe(n).



Die Experten von Kunden- und ggf. Agenturseite brauchen zudem nicht bis zur nächsten Testgelegenheit warten (z.B. Concept \$ales Effect Test), sondern können gleich an der Umsetzung der neuen Ideen und Einsichten arbeiten. Spontane Reaktionen der Kernzielgruppe sind unmittelbar erleb- und nachfühlbar. Es ergeben sich so wertvolle Optimierungs-Hinweise (denn die meisten Innovationen scheitern erfahrungsgemäß an verbesserungswürdigen Details). – Rotierende Teams oder Teams in neuen Zusammensetzungen können die Ideen und Konzepte weiter ausfeilen.

In den Pausen stimmt sich Moderation und Projektleitung mit den Kunden ab, ob und wie ggf. die weitere Vorgehensweise an die neuen Erkenntnisse und den aktuellen Entwicklungsstand angepasst werden sollte.

Die vier Phasen des Innova deep CoCreator

1. Kick off Meeting

Zusammen mit dem Kunden und eventuell externen Dienstleistern (z.B. Agenturen) werden die genauen Zielsetzungen und Aufgabenstellungen diskutiert. Damit das spätere Innova*deep Co*Creator Design genau Ihre spezifischen Bedürfnisse aufgreift, sind u.a. folgende Punkte zu klären:

- Festlegung von Vision und Zielen
- Diskussion und Abgrenzung der Suchfelder
- Definition der teilnehmenden Kernzielgruppen (Endverwender)
- Überprüfung, ob das vorhandene Wissen über die Verwender-Bedürfnisse ausreicht (häufig bestehen Lücken vor allem im emotionalen Bereich) – Eine Checkliste finden Sie in der ausführlichen Methodenbeschreibung des Limbique Emotional Explorer auf Seite 2)
- Diskussion vorbereitender Maßnahmen (Stimulanzmaterial) und Festlegung der Zuständigkeit
- Festlegung des Workshop-Umfanges
- Festlegung des Projekt-Teams (Ist ggf. die Teilnahme weiterer externer Experten (z.B. Wissenschaftler, Packungs-Designer) sinnvoll?)
- Diskussion alternativer Veranstaltungsorte und Termine

Im Anschluss an das Kick off Meeting wird der externe Moderator (LEE-Experte) gebrieft, der Innova*deep Co*Creator Leitfaden entwickelt und die Veranstaltung vorbereitet und organisiert.

Zur effektiven Vorbereitung der Innovations-Veranstaltung erhalten die teilnehmenden in- und externen Experten oft Informationen, erste Ideensammlungen, Konzepte, Hypothesen, Stimulanzmaterial, usw. Sie beobachten zudem die Aufwärmphase der Endverwender, bei der unterschiedliche Limbique Emotional Explorer-Techniken zum Einsatz kommen, um sich in die wahrgenommenen Verwendungs-Probleme, -Situationen und Bedürfnisse der Zielgruppen aktuell hineinzufühlen.

2. Durchführung des Innova*deep Co*Creator

Der Innova*deep* CoCreator findet in einer inspirierenden Umgebung statt. Dies schafft eine angenehme, offene und kreative Atmosphäre. Es folgt eine hinreichend lange "psychologische Erwärmungsphase", die es den Probanden ermöglicht, sich in die vorab definierten Suchfelder und üblichen Verwendungssituationen "hineinzufühlen". Im Anschluss kann eine Analyse der Ist-Situation und der Verhaltensmotive für die bisher genutzten Problemlösungen mit kreativen Methoden vorgenommen werden.









Bewährte Techniken

Motivierte Teilnehmer

Unterstützendes Kreativmaterial

ggf. Visualisierung durch Artdirektoren

- Kurz: Wir schaffen gute Rahmenbedingungen und nutzen bewährte Techniken, mit denen es leicht fällt, unterbewusste Wünsche und Erwartungen auszudrücken.
- Die gemeinsame Bearbeitung der Aufgabenstellungen und unmittelbare Interaktion von Fachleuten und Verwendern ermöglicht ganz neue Erkenntnisse und Lösungen.
- Anmerkung: Die Körpersprache der "motivierten Teilnehmer" wurde erfolgreich als Schlüsselbild in einer neuen Werbe-Kampagne aufgegriffen (Siehe Fallstudie Seite 13)





3. Bewertungsphase

Gegen Ende des Innova*deep Co*Creator werden die Ergebnisse von den Teams aufbereitet und präsentiert. Nach einer individuellen Bewertung der Ideen (z.B. auf Karteikarten) erfolgt eine Beurteilung und Diskussion in der ganzen Gruppe. Hierbei können von den Moderatoren unterschiedliche Techniken eingesetzt werden (z.B. soziometrische Anordnung im Raum / Mapping / Rangreihenbildung, ggf. symbolische Besetzung.)

Bei Innovationen höheren Neuigkeitsgrades kann es sich zudem empfehlen, die neuartige Konzeptidee z.B. in Rollenspielen in das Alltagshandeln zu integrieren. Denn "echte" oder "ungewöhnliche" Innovationen dieser Art haben oft ein Startproblem und werfen deshalb Probleme auf:

- Den potentiellen Käufern / Nutzern fehlt das Bezugssystem zur Beurteilung der neuen Angebotsideen.
- Diese sind manchmal komplex und schwer verständlich.
- Sie sind in ihren Konsequenzen, ihren Nutzen, hinsichtlich ihrer intendierten oder nicht beabsichtigten Wirkungen für die potentiellen Verwender nur schwer abzuschätzen.
- Sie lösen bei diesen deshalb anfänglich manchmal übertriebene Euphorie, noch häufiger aber Aversionen und Furcht aus.

Im Unterschied zu vielen anderen uns bekannten Verfahren werden zur Klärung dieser Sachverhalte verschiedene, meist soziale Verwendungs-Situationen (z.B. in "Rollenspielen" in mehreren Verwender-Subgruppen) durchgespielt. Der zentrale Nutzen des innovativen Angebots wird so sichtbar, Hemmschwellen erkennbar und nachvollziehbar. Und es ist schon während der Rollenspiele möglich, alternative Lösungsansätze zu entwickeln und durchzuspielen. (Wie passen sich die Innovationen in das soziale Alltagshandeln der Konsumenten ein? Welche Ursache-Wirkungs-Ketten führen in der Verwender-Wahrnehmung zu entscheidenden Vor- bzw. Nachteilen? Was müsste ggf. wie weiter optimiert werden, um eine höhere Akzeptanz oder intensivere Nutzung der Innovation zu bewirken).

Nach dem die Verwender die Veranstaltung verlassen haben, können die Experten – direkt im Anschluss oder am nächsten Tag mit "frischem Kopf" – in Subgruppen die innovativen Vorschläge weiter ausfeilen und optimieren. Nach einer abschließenden Präsentation werden die Prioritäten und nächsten Schritte diskutiert und festgelegt.

4. Analyse, Präsentation und Dokumentation

Die Moderatoren analysieren die Ergebnisse und bereiten die Innova*deep Co*Creator Erkenntnisse in einer Dokumentation auf. Sofern gewünscht, können diese präsentiert werden.

Falls eine marktforscherische Überprüfung der entwickelten Innovationsvorschläge (z.B. Concept \$ales Effect Test, quantitative Marktpotenzial-Bestimmung, Signifikanzhose) erforderlich erscheint, erhalten Sie zeitnah alternative Untersuchungsvorschläge und –angebote.

Einige Fallbeispiele entnehmen Sie zur Veranschaulichung den folgenden Abbildungen auf den nächsten Seiten sowie dem Artikel: *Innovationen: Rational klasse, aber emotional meist erfolglos.* Weitere Fallstudien finden Sie unter www.mdg@mayerdegroot.com.

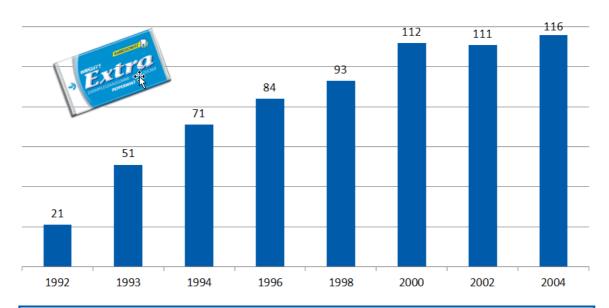
Leistungen

- Vorbereitung und Moderation des Kick-Off Meetings
- Projektkoordination
- Festlegung des Workshop-Designs
- Erarbeitung des Rekrutierungs-Fragebogens
- Briefing des Rekrutierungs-Instituts (wichtig: Kreativitätscheck der Probanden)
- Entwicklung des Veranstaltungs-Leitfadens
- Locationsuche, Raummiete, Catering, Incentivierung der Teilnehmer
- Vorbereitung und Moderation der Workshops
- Analyse, Interpretation, Strategie-, Innovations- und Optimierungs-Empfehlungen
- Management Summary und Präsentation
- Foto- und Videodokumentation

Zeitbedarf

Vorbereitung des Kick-Off Meetings circa 1 Woche
 Organisationszeit für den Innovatdeep Creator 2 – 3 Wochen
 Durchführung des Innovadeep Creator 1 – 3 Tage
 Analyse, Interpretation und Empfehlungen 2 – 3 Wochen

Wrigley Extra: mit dem neuartigen Zahnpflege-<u>Benefit</u> zum weltweiten Erfolg *Umsatzentwicklung in Deutschland*

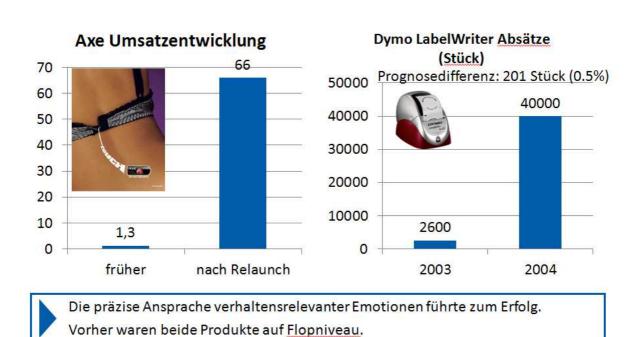


Das Zahnpflege-Konzept von WRIGLEY'S Extra® wurde in Deutschland entwickelt und wurde ein großer internationaler Erfolg (z.T. unter anderen Marken Orbit Extra, Freedent)

© Mayer de Groot Marketing Research and Consult www.mayerdegroot.com



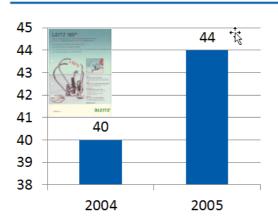
Erfolg mit den richtigen Emotionen



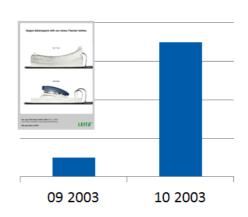
Mayer de Groot Marketing Research and Consult
 www.mayerdegroot.com



LEITZ Aktenordner Absatz in Millionen Stück



LEITZ <u>Flatclinch</u>: 30% flacher heften überzeugte die Zielgruppen



Der innovative 180 Grad Aktenordner erzielte bereits 1 Jahr nach der Einführung 80% Anteil an allen Leitz-Aktenordnern (nach einhundert Jahren).

© Mayer de Groot Marketing Research and Consult www.mayerdegroot.com

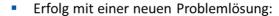


Langnese <u>ICremissimo</u>: Mit dem überlegenen Reason why der <u>Cremigkeit</u> zum Erfolg









- Easy Gourmet-Gewürzsprays
- zum individuellen Nachwürzen
- Die innovativen Bio- und Kinder-Gewürzmühlen
- mit eingebautem Mahlwerk
- wurden zum Produkt des Jahres 2011 gewählt.





- Kathi, das "ostdeutsche Kuchenwunder "
- hatte Probleme beim Handel im Westen. Lösung:
- Innovative Produkte wie die Fußball- und Händeltorte



Die bessere Kenntnis der bewussten und vor allem unbewussten Kunden-Bedürfnisse ist Erfolgs entscheidend.

© Mayer de Groot Marketing Research and Consult



Unsere Expertise Weitere Fallbeispiele



 Die erfolgreiche Erweiterung der Marke Niederegger um Tafelschokolade führte zu Steigerung der Konsumfrequenz. (Zuverlässige Absatz-Prognose)





Verdreifachung des Marktpotenzials durch Herausarbeitung und gezielte Ansprache des zentralen Markttreibers.
 (Prognose-Differenz: 0,1%)



 Die Anzahl der Visits ist von 10 Millionen auf knapp 17 Millionen im 1. Jahr gestiegen oder um 43% innerhalb eines Jahres (IVW geprüft) durch gezielte Ansprache des emotionalen Markttreibers.



Die bessere Kenntnis der bewussten und vor allem unbewussten Kunden-Bedürfnisse ist Erfolgs entscheidend.

 Mayer de Groot Marketing Research and Consult www.mayerdegroot.com

