



**Dr. Ralf Mayer de Groot** zählt zu den führenden Marketing Forschern und Strategen, mit 30 Jahren an Erfahrung. Niemand gelingt es besser die verborgenen Kaufmotive und die Ursachen für die Markenwahl herauszuarbeiten. Marken, die seine überlegenen Insights genutzt haben, wurden Dank ihrer großen Erfolge mit vielen Effektivitäts- und Innovations-Preisen ausgezeichnet. Weitere Informationen und spannende Fallstudien finden Sie unter [www.mayerdegroot.com](http://www.mayerdegroot.com)

**John Mason** hat über 30 Jahre Erfahrung in R&D Management und Consulting Positionen bei MARS, PepsiCo und Intertek. Er hat viele Produkt-Innovations- und Risk Management Teams in seiner Karriere zu nachhaltigen (Re-) Launch Erfolgen geführt wie beispielsweise Doritos, Walkers Crisps und Pedigree Pal. Weitere Informationen finden Sie unter [www.streamco.co.uk](http://www.streamco.co.uk)

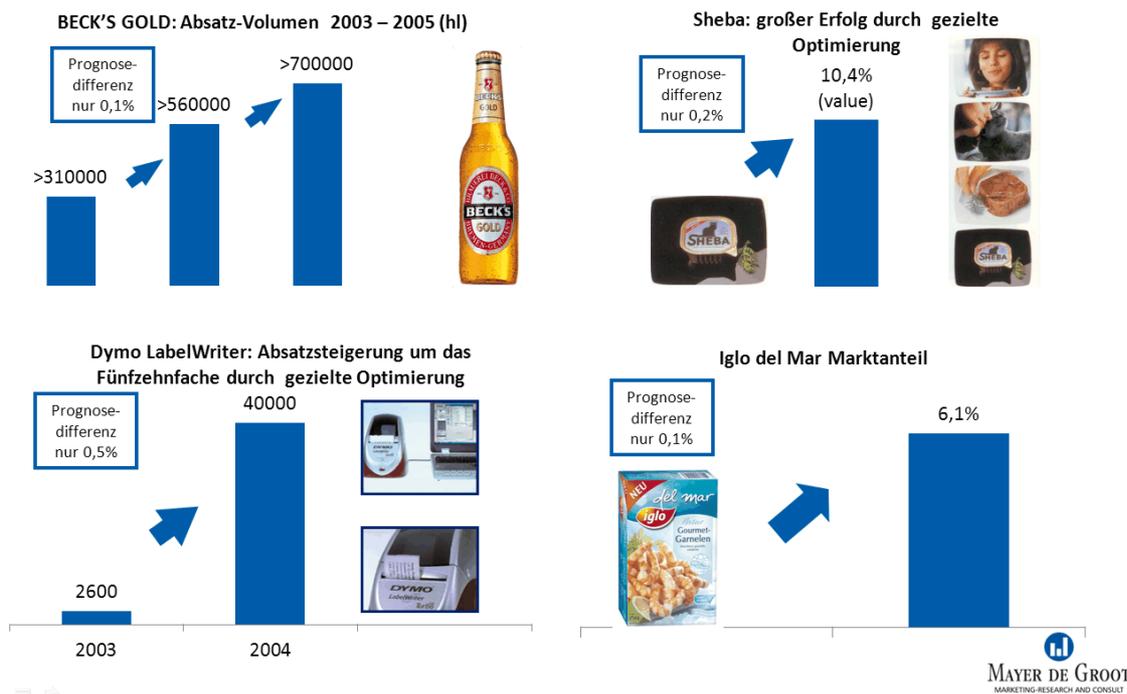
## 10 Schlüssel-Erkenntnisse für durchschlagende Innovations-Erfolge

Wer Beachtung und Erfolg im Markt sucht, kann auf das Innovations-Schlagwort kaum verzichten. Die Bedeutung wirklich innovativer Produkte für den Unternehmenserfolg ist heute größer denn je und auch völlig unumstritten. Markenartikel beanspruchen Innovationsvorsprünge, Unternehmensführer verkünden Innovationsführerschaft oder -offensiven. Der Begriff verspricht schnellen Erfolg und große Umsätze.

Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Die Erfahrung zeigt, Innovationsprojekte sind risikoreich und kostenintensiv. Die große Mehrheit aller Innovationsideen schafft es nicht bis zur Marktreife und selbst nach der Einführung scheitern die meisten neuartigen Angebote. Trotz der zunehmenden Beachtung von Neuprodukt-Entwicklungsprozessen hat sich die Erfolgsrate in den letzten 50 Jahren nicht verbessert – trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte.

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 vor immense Herausforderungen, denn es gibt viele Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg. Die folgenden Erkenntnisse könnten alles in Frage stellen, was Sie über Innovation bisher gelernt haben. Und wir enthüllen einige der geheimen Ansätze, die zu außerordentlichen Innovationserfolgen in den letzten Jahren geführt haben.

### Größere Markt-Erfolge durch gezielte Optimierungs-Hinweise Validierung der Prognose-Zuverlässigkeit



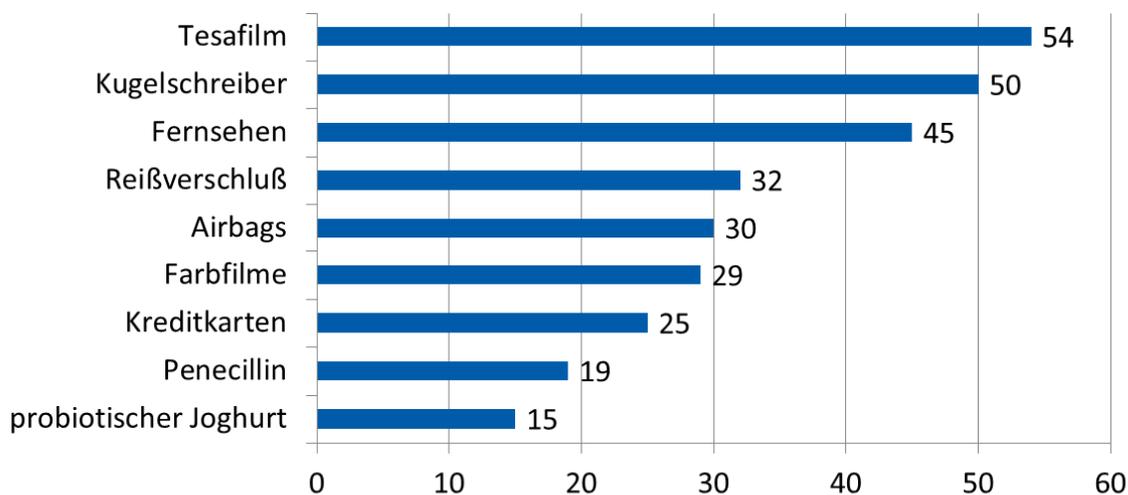
1. Durchschlagende Innovationserfolge sind leider immer noch eine seltene Ausnahme. **Nur 6%** aller Innovationen sind **größere Erfolge**. 94% sind es nicht! – **73%** aller Angebots-Neueinführungen enden in den ersten drei Jahren ihrer Existenz als **Flops**. Die Kosten dieser Misserfolge werden in den USA allein auf 100 Milliarden Dollar pro Jahr geschätzt. Europaweit dürfte dieser Betrag vermutlich ähnlich hoch ausfallen.

Deshalb ist das Hauptproblem nicht so sehr, künftige Flops zu erkennen, sondern neuartige Ideen mit größeren Chancen zu identifizieren und gezielt zu optimieren. Ohne signifikante Änderungen in den Unternehmens-Ansätzen in der Produkt-Entwicklung und Forschung werden die Innovations-Kosten und Misserfolgsraten hoch bleiben.

2. Im Widerspruch zu der weit verbreiteten Annahme brauchen wirklich neuartige Produkte oder Dienstleistungsideen oft mehrere Jahre – wenn nicht sogar Jahrzehnte – um größere Akzeptanz zu erzielen. Eine schnelle Durchsetzung von Innovationen war und ist keineswegs selbstverständlich – selbst bei nahezu „unverzichtbaren Produkten“ aus heutiger Sicht, wie die folgende Abbildung zeigt. Bereits der Nobelpreis-Gewinner J.M. Keynes stellte bereits fest: *“Die Schwierigkeit liegt nicht in den neuen Ideen, sondern die alten zu vergessen.“*

Die Erfahrung zeigt, viele an sich gute Innovationsideen – seien sie technisch-faktischer Natur, ästhetischer Art (z.B. neues Design) oder emotional – 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 unterbewusste Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

### Dauer bis zum Markterfolg vom Zeitpunkt der Realisierbarkeit in Jahren



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

3. Innovationsprojekte sind von Natur aus risikoreich und kostenintensiv. Die große Mehrheit aller Innovationsideen schafft es nicht bis zur Marktreife und selbst nach der Einführung scheitern die meisten neuartigen Angebote. 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 0,6 Prozent der Erstideen werden ein durchschlagender Erfolg.
4. Die Erfahrung zeigt, eine coole Idee oder bessere objektive Produktqualität reicht meist nicht aus. – Hunderte von Produkten haben eindeutig in Untersuchungen der „Stiftung Warentest“ oder der unabhängigen Testorganisation “Which” in Großbritannien gewonnen – aber sie wurden anschließend trotzdem nicht in ausreichenden Mengen gekauft, um im Markt überleben zu können.

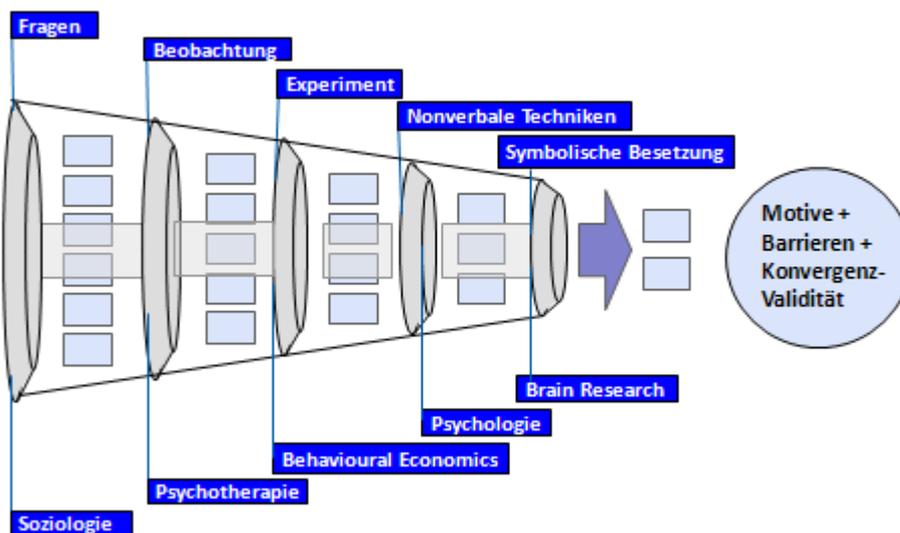
5. Ohne die späteren Entwicklungsschritte in ihrer Bedeutung schmälern zu wollen, greift die Erkenntnis um sich, dass Neuprodukt-Entwicklungsprozesse vor allem von der Qualität der identifizierten Zukunftspotenziale und Marktlücken abhängt. Hierbei ist die **Herausarbeitung unerfüllter Bedürfnisse und Wünsche entscheidend für den Erfolg**. Insbesondere **Gruppendiskussionen, konventionelle Studien und demographische Daten** werden als Input-Basis verdächtigt, die **Hauptursache für die niedrige Erfolgsrate** bei neuen Produkt-Entwicklungen zu sein. (vgl. auch Ulwick 2005; van Kleef, van Trijp und Luning 2004; Wind, Mahajan 1997).

Generell kann festgestellt werden, dass das zentrale Problem der qualitativen Marktforschung ist, dass Konsumenten oder andere Zielgruppen in der Regel nicht wirklich wissen, wie sie zu ihren Verhaltens- oder Kaufentscheidungen kommen. 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). - Das eigentliche Problem herkömmlicher Marktforschung zu Innovationszwecken ist nun, dass die Verwender selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen (z.B. positive oder ablehnende Reaktion auf eine Innovationsidee). Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen. Denn verbalisiert kann nur werden, was auch - zumindest hin und wieder - bewusst wird.

6. Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau dies ist die Stärke des Forschungsansatzes des LIMBIQUE EMOTIONAL EXPLORERS (LEE), der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Emotions-Psychologie, der Psychotherapie und der Behavioural Economics berücksichtigt. Dieses qualitative Verfahren wurde in einem Multi Science Ansatz entwickelt und geht deutlich tiefer als andere Methoden der psychologischen Marktforschung. Vor allem gelingt es, nachvollziehbar die „wirklichen“ Verhaltens-Gründe, Schemata (Denkschablonen), emotionalen und rationalen Motive sowie Hemmschwellen potenzieller Nutzer-Zielgruppen freizulegen, also auch die Ursachen für eine (spätere) Nutzung bzw. Nicht-Nutzung aufzudecken.

In dem meist **gantztägigen** Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. - Der Limbique Emotional Explorer setzt seinen methodischen Schwerpunkt bei der symbolischen Besetzung. Weitere Besonderheiten sind tiefenpsychologische Step-by-Step Simulation z.B. des Nutzungsprozesses, szenisches Gestalten (Rollenspiele), systemische Aufstellungen, Mind Maps. Zudem wird spezifisch – je nach Aufgabenstellung, Untersuchungsgegenstand und Teilnehmer-Zielgruppe - eine Fülle weiterer kreativer Gruppentechniken eingesetzt, um den tiefen Zugang zu den Probanden effektiv zu gestalten (z.B. Verfahren der Psychotherapie, der kognitiven Neurowissenschaften, der Emotional Psychologie, Behavioural Economics und Soziologie). – Es werden darüber hinaus die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung integriert: der Befragung, der Beobachtung und des Experiments. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Kunden-Zielgruppen.

Der Limbique Emotional Explorer integriert die wichtigsten Erkenntnisse und qualitativen Erhebungsmethoden in einem ganzheitlichen Instrument



Jeder LEE-Schritt oder jede Technik bietet unterschiedliche Möglichkeiten und oft zugleich auch andere Perspektiven, um einen tiefen Erkenntnis-Zugang zu den Konsumenten oder anderen Zielgruppen zu erhalten. Die vielfältigen Methoden erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit, dass nichts Relevantes übersehen wird, wie dies bei eng definierten Marktforschungs-Vorgehensweisen häufiger der Fall sein kann. Zudem bietet jede Stufe eine zusätzliche Validierungs-Chance, Erkenntnisse aus vorangegangenen LEE-Übungen zu bestätigen – so genannte *Konvergenz-Validität*. Redundanz erhöht somit die Zuverlässigkeit neuartiger Erkenntnisse von ursprünglich im Unbewussten verborgenen Verhaltensursachen.

Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in weit über 800 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. Das wiederum hat namhafte Experten beeindruckt, die Kunden viele Auszeichnungen verliehen haben: Produkt des Jahres 2011, 2009, 2008, 4 x 2006, 4 x 2005, 2004, 2002, „Hit“ 2009, 2008, 3 x 2006, 3 x 2005, 2004, Marken Award 2010, 2006, 2004, 2 x 2003 usw.

7. Wenn Sie bei Google das Stichwort *Innovation Workshop* eingeben, so finden Sie über 6.400.000 Einträge und bei *Co-Creation* sogar 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 der folgenden Abbildungen zusammengefasst werden.

## 5 zentrale Ursachen für oft unbefriedigende Innovations-Prozess- Resultate

---



- 95% aller Verhaltens-„Entscheidungen“ werden unbewusst oder emotional gefällt – nicht rational. Aber viele Innovations-Workshops und Co-Creation-Prozesse 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 oft den Verwendern.
- 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 die frischesten Ideen und kreativsten Konzepte leider zu „Staub“ zermahlen.

Der *Innovadeep CoCreator* ist ein bewährter, 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 *Innovadeep CoCreator* 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**.

Statt wissenschaftlicher Anonymität setzen wir auf kreative Individualität. Aus Schema F wird Flexibilität und Spontaneität. Anstelle einer sterilen „Labor- oder Arbeitsatmosphäre“ schaffen wir eine inspirierende Umgebung. Professionelle Moderatoren motivieren und stimulieren mit einer Fülle kreativer Gruppentechniken. So wird aus der üblichen Distanz ein produktives Miteinander von Endverwendern und Experten. Jeder Innovadeep CoCreator Schritt oder jede Technik bietet unterschiedliche Möglichkeiten und oft zugleich auch andere Perspektiven, um einen tiefen Erkenntnis-Zugang zu den Konsumenten oder anderen Zielgruppen zu erhalten. 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.

Eine Innovadeep CoCreator Gruppe benötigt üblicherweise sechs bis acht Stunden inklusive Pausen. Dies ermöglicht eine längere Aufwärmphase und ausreichend Zeit, um creative Lösungen zu entwickeln. 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. Die Teilnehmer finden die Innovadeep CoCreator Gruppen abwechslungsreich, spannend, fordernd und motivierend. Die creativen Lösungen können zu Fine Tuning Zwecken rotiert werden. Jedes Innovadeep CoCreator wird kundenspezifisch angelegt und entwickelt.

## Die Lösung: Der Innovadeep Creator



- Längere emotionale Aufwärmphase, creatives Hineinfühlen ins Thema, neue Insights vor allem über die emotionalen Markttreiber
- Wir bringen Experten (Kunden-Mitarbeiter, externe Dienstleister) und Endverwender „an einen Tisch“.

## 8. Qualitative Konzept Tests unter Anwendung sequentieller, statistischer Signifikanztests

Konzept Tests werden allgemein eingesetzt, um möglichst frühzeitig Fehl-Investitionen an Zeit und Geld vorzubeugen. Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass sie oft nicht in der Lage sind, zuverlässig erfolgreiche Konzepte von Flops zu trennen. Die meisten Konzept Tests stellen die Konzepte in den Mittelpunkt der Analyse und nicht die zukünftige Markt- oder Zielgruppen-Reaktion, die durch die alternativen Konzepte ausgelöst werden. Sie messen Kriterien wie Einzigartigkeit, Attraktivität, Glaubwürdigkeit, Gefallens- und Missfallens-Elemente. Diese Kriterien sind selbstverständlich relevant und sollten analysiert werden. Aber die Kernziele, die später durch die Konzepte im Markt ausgelösten Image und Absatz-Effekte werden häufig vernachlässigt oder überhaupt nicht vorhergesagt.

Eine der Schlüssel-Erkenntnisse aus der Analyse der Neuprodukt Entwicklung im Markt ist, dass der Erfolg vor allem von einzigartigen oder als überlegen erlebten Produkten in der Kundenwahrnehmung abhängt. Die Qualität eines bestimmten Produkt oder Service-Angebotes ist immer das, was der individuelle Kunde als diese wahrnimmt oder emotional glaubt, wie diese ist. Aber Menschen bewerten unterschiedliche Offer-

ten nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative emotionale oder rationale Vorteile von einer Marke zu anderen. Sie reduzieren so die Komplexität der Entscheidung und erhöhen zugleich die mentale rationale Verarbeitungskapazität für andere (vitale) Eindrücke. (Ariely 2008)

Für die Markenwahl verwenden individuelle Kunden eine simple Benchmark: die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke, um die Komplexität der Entscheidung deutlich zu reduzieren. Denn die aktuelle Hauptmarke bietet individuell die "beste Problemlösung" unter allen bereits bekannten Alternativen. Sie definiert, welche erlebte Kombination an emotionalen Benefits und faktischen Eigenschaften auf welchem jeweiligen spezifischen Niveau zurzeit optimal die individuelle Bedürfnisstruktur unter allen bekannten Angeboten befriedigt.

Bei Tests von Innovationen mag die Verdrängungshypothese nicht zutreffen. In diesen Fällen verwenden wir ein ähnlich „hartes“ Simulationskriterium: Es zählen nur die Personen mit einer hohen angegebenen Kaufbereitschaft zum Potential, die die Testmarke jeweilig durchgängig positiv beurteilen (sogenannte „multivariate Konsistenzüberprüfung der Hochkaufbereiten“) und keine relevanten negativen Bewertungen aufweisen. Den anderen glauben wir die hohe angegebene Erwerbsbereitschaft nicht. Dieses alternative Markenwahl-Kriterium führt erfahrungsgemäß zu gleich guten Erfolgsprognosen, wie u.a. die Dymo LabelWriter Fallstudie zeigt.

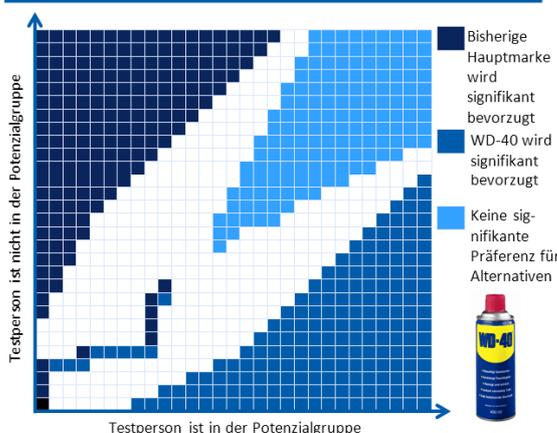
Zur zuverlässigen Abschätzung der zukünftigen Marktchancen alternativer Konzepte verwenden wir in Kombination mit Konzepttests oder Limbique Emotional Explorern (LEE) die sogenannte „Signifikanzhose“. Die „Signifikanzhose“ ist ein sequentieller, statistischer Signifikanztest, der ursprünglich vom US-Militär entwickelt wurde und früher sogar ein militärisches Geheimnis war. Die ungewöhnliche Bezeichnung leitet sich aus dem graphischen Auswertungsschema ab, das optisch einer „Hose“ ähnelt.

Die Methode ermöglicht es, aus einer geringen Anzahl von Befragungen (meist nicht mehr als 30) durchaus signifikante Aussagen bei Paarvergleichen zu ermitteln. Dies ist ein großer Vorteil, wenn die einzelne Befragung teuer ist (z.B. Ärzte-, Apotheker- oder b2b-Befragungen), nur wenige Testmuster bei Innovationen zur Verfügung stehen und / oder das Forschungsbudget begrenzt ist. Darüber hinaus ist die Methode gut geeignet, um bei einer großen Anzahl von Testalternativen die besten Testkandidaten oder das beste „Marketing Mix“ vor einer Quantifizierung (z. B. vor einer Marktsimulation) herauszufiltern.

Trotz ihrer großen Vorteile wird die „Signifikanzhosen“-Methode in der Marktforschung gegenwärtig nur selten angewendet, weil einerseits das methodische Know How auf wenige Experten beschränkt ist und andererseits die meisten Institute lieber große Fallzahlen verkaufen. Aufgrund dieser Tatsache sind bisher kaum Validierungs-Nachweise veröffentlicht. Einen Zuverlässigkeitsnachweis bietet die WD-40 Fallstudie.

## Signifikanzhose – veröffentlichte Validierung

### Signifikanzhosen-Testergebnis WD-40 im Jahre 2001



### Die Signifikanzhose sagte ein hohes Marktpotenzial für WD-40 vorher.

- Aus Budgetgründen wurden nur 18 Handwerker und bisherige Konkurrenzmarken-Verwender befragt (Doppel-Explorationen vor und nach intensiver WD-40 Verwendung im Beruf).
- Das mittelfristige Marktpotenzial von WD-40 wurde (unter Anwendung unseres harten Marktsimulations-Kriteriums) auf etwa 50 Prozent geschätzt.

Die Signifikanzhose ließ ein hohes Marktpotenzial für WD-40 nach einer Re-Positionierung erwarten.

In der Ausgangssituation im Jahr 2001 verfügte WD-40 über einen Marktanteil von etwa 20 Prozent. Eine „Signifikanzhose“ sagte zu dieser Zeit vorher, dass eine empfohlene Re-Positionierung mittelfristig den WD-40 Marktanteil auf etwa 50 Prozent steigern würde. Diese „Signifikanzhose“ Prognose erwies sich als zuverlässig. In 2007 erzielte WD-40 einen Marktanteil von 54 Prozent mit der neuen Positionierung – nahezu ohne jegliche Werbeunterstützung.

## 9. Quantitative Marktsimulation

73% aller Neu-Einführungen enden als Flops und nur 6% werden durchschlagende Erfolge. Deshalb ist es wichtig, die Absatzchancen Ihrer innovativen Ideen so früh und so zuverlässig wie möglich zu ermitteln. Zu diesem Zwecke bieten wir ein durchgängiges Testsystem an aufeinander abgestimmten Forschungs-Instrumenten für die einzelnen Stufen des Neuprodukt-Entwicklungsprozesses an. Die bessere und schnellere Koordination der Marketing-Mix-Elemente erhöht die Entwicklungsgeschwindigkeit bis zur Marktreife sowie die spätere Durchschlagskraft des innovativen Angebots im Markt. Dies ist Erfolgsentscheidend, denn die Erfahrung zeigt, dass viele an sich gute Innovations-Ideen oft aufgrund suboptimaler Details zunächst nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen.

Deshalb sollte die Detail-Optimierung möglichst frühzeitig beginnen und alle Elemente des Innovations- und Marketingprogramms aufeinander abgestimmt werden. Hierbei haben sich folgende Forschungsinstrumente im Zusammenspiel bewährt:

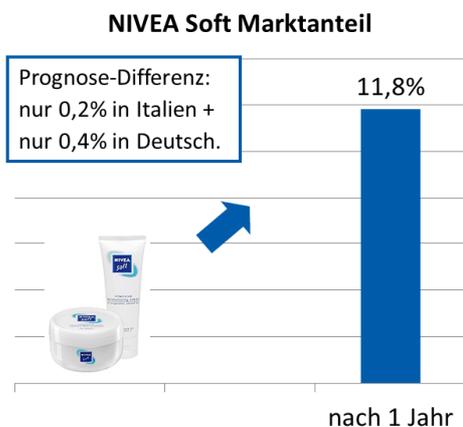
- Konzept-Sales Effect Test
- Produkt-Sales Effect Test
- Packungs- und Design-Sales Effect Test
- Kommunikations-Sales Effect Test
- Sales Effect-Market Simulation (für das gesamte Marketing-Mix)

In zahlreichen Anwendungen in verschiedensten Produktbereichen im In- und Ausland hat sich unser Marktsimulations-Kriterium bewährt. Die Bandbreite der Erfahrungen reicht von Zigaretten über Kosmetikprodukte, zahlreiche Lebensmittel und Getränke bis hin zu technischen Geräten wie Etiketten-Druckgeräte oder Bierzapfanlagen.

In mehreren hundert Fällen, in denen die Produkte mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die Prognose in der Regel innerhalb von 0,5 Marktanteilsunkten der aktuell erzielten Werte. In den bereits – aus Glaubwürdigkeits-Gründen gemeinsam mit den Auftraggebern - publizierten Fallstudien gab es nur eine Differenz von den vorhergesagten Marktanteilen zu den in der Marktrealität erzielten Werten von:

- 0,1% bei Beck's Gold. (Shaw, Mayer de Groot 2004)
- 0,1% bei Iglo del Mar (Schäffken, 1. Kongress für mehr Markenerfolg 11/08)
- 0,2% bei Iglo Spinat (Schäffken, 1. Kongress für mehr Markenerfolg 11/08)
- 0,2 % bei NIVEA Soft in Italien (von Dassel, Wecker, Mayer de Groot 2001)
- 0,2 % bei Sheba (Mayer de Groot 2002)
- 0,3% bei Milka Tender
- 0,4 % bei NIVEA Soft in Deutschland. (von Dassel u.a. 2001)
- 0,5 % bei Dymo LabelWriter. (Lübbe, Mayer de Groot u.a. 2006)
- Ähnlich gute Übereinstimmungen wurden in zahlreichen weiteren Studien erzielt, von denen einige publiziert wurden: Efasit (2009), Enzym Lefax N (Kleij 1996), Hasseröder (Lennatz 2005), ibutop (Reese u.a. 2004), Lefax (Kleij 1996), Leitz (Lübbe u.a. 2003/2004), Niederegger (Strait u.a. 2006), Perfect Draft (Lennatz 2005/2006), Vorwerk (Weber u.a. 2006).
- Zudem sind mehrere anonyme Beispiele (ohne Markennennung) veröffentlicht worden.
- Selbst bei der Vorhersage der Wirkung von Promotions in relativ kurzen Aktions- Zeiträumen lassen sich relativ marktnahe Prognosewerte erzielen. So betrug die Abweichung der verkauften Aktionsware bei der WD-40 Volks-Profispray Bildaktion nur 0,9% (Gill, Mayer de Groot 2011).

Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt



- „Die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft gehören **definitiv mit zu den besten Resultaten, die jemals** von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.
- Die Abweichung der Vorhersagewerte zu den in Italien und Deutschland erzielten Werte lagen jeweils unter einem halben Prozentpunkt.“



Klaus M. Wecker, Beiersdorf-Marktforschungsleiter Consumer von 1971 bis 2002 (in planung & analyse 2001)

**Die Prognose-Übereinstimmungen gehören definitiv mit zu den besten, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.**

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

**MAYER DE GROOT**  
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

## 10. Die Ermittlung konkreter Verbesserungs-Maßnahmen führt oft zum Erfolg

Viele an sich gute, neue Innovations-Ideen erreichen erfahrungsgemäß (zunächst) oft nicht die gewünschte Resonanz, weil einzelne Details (emotional und / oder faktisch) nicht optimal gelöst sind. Weil die Reaktionen der Zielgruppen und deren Bedürfnisse falsch eingeschätzt, weil falsche Vorteile herausgestellt oder weil Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

Die Diagnose-Kraft der Sales Effect Marktsimulation ist hoch. Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat und nicht noch größer ist. Es werden konkrete Maßnahmen herausgearbeitet, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann (z.B. welche Wahrnehmungs-Dimensionen zu diesem Zwecke gezielt verbessert werden sollten).

Mit Hilfe dieser gezielten Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, innovative Angebote zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren, und / oder die Effektivität von Marketingmaßnahmen deutlich zu steigern. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

- Die Konzepte von BECK'S GOLD und NIVEA Soft lösten rational großes Interesse aus. Aber emotional bestand eine große Probierkaufschwelle. Ohne diese Erkenntnis und intensive Probieraktivitäten, wären beide Produkte keine großen Erfolge geworden.
- Der Erfolg von Dymo LabelWriter wurde um das 15-fache gesteigert. (Neu-Positionierung, gleiches Werbefilm-Material, anderer Cut und Text)
- Iglo 4 Sterne Menü wurde durch gezielte Detail-Optimierungen von einem Werbe-Flop in nur 3 Monaten zum Marktführer – mit einem Zehntel des zuvor eingesetzten Budgets. (gleiche Schauspieler, verbesserte Exekution)
- Die Absatzwirkung der Werbung von Iglo del Mar wurde verdreifacht.
- Lefax erzielte eine Absatzsteigerung von über 80 Prozent im 1. Schaltmonat.
- Ibutop erreichte ein Absatzplus von 40 Prozent trotz einer 32 prozentigen Werbebudget-Kürzung.
- Sheba wurde durch eine andere Packungsgröße zum großen Erfolg.
- WD-40 wurde durch eine Re-Positionierung in 5 Jahren Marktführer: Der Marktanteil stieg von 20% auf 59% ohne Werbe-Unterstützung.

Viele Unternehmen sehen in dieser konkreten Diagnose-Fähigkeit einen weiteren relevanten Vorteil.

## Zusammenfassung

Ohne neue Ideen und Angebote kein Wachstum - diese Erkenntnis hat sich auf breiter Front durchgesetzt. Der Begriff verspricht schnellen Erfolg und große Umsätze. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Die große Mehrheit aller Innovationsideen scheitert und die Erfolgsrate hat sich in den letzten 50 Jahren nicht verbessert.

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 Zielgruppen-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.

Das ernüchternde Fazit einer aktuellen Studie: Innovationen beruhen zu über 80 Prozent auf dem Zufallsprinzip. Nicht fehlendes Geld, sondern der Mangel an zuverlässigen, systematischen Methoden bremst die Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen. In diesem Artikel wurden einige der geheimen Ansätze enthüllt, die zu außerordentlichen Innovationserfolgen in den letzten Jahren geführt haben. Bei den meisten Unternehmen liegt viel Potenzial brach, das bei gezieltem Ressourcen-Einsatz und gutem Innovationsmanagement den langfristigen Erfolg der Unternehmen sichern und ausbauen könnte.

*Literaturhinweise erhalten Sie auf Wunsch unter [mdg@mayerdegroot.com](mailto:mdg@mayerdegroot.com)*