

# Innovationen: Rational klasse, aber emotional meist erfolglos.

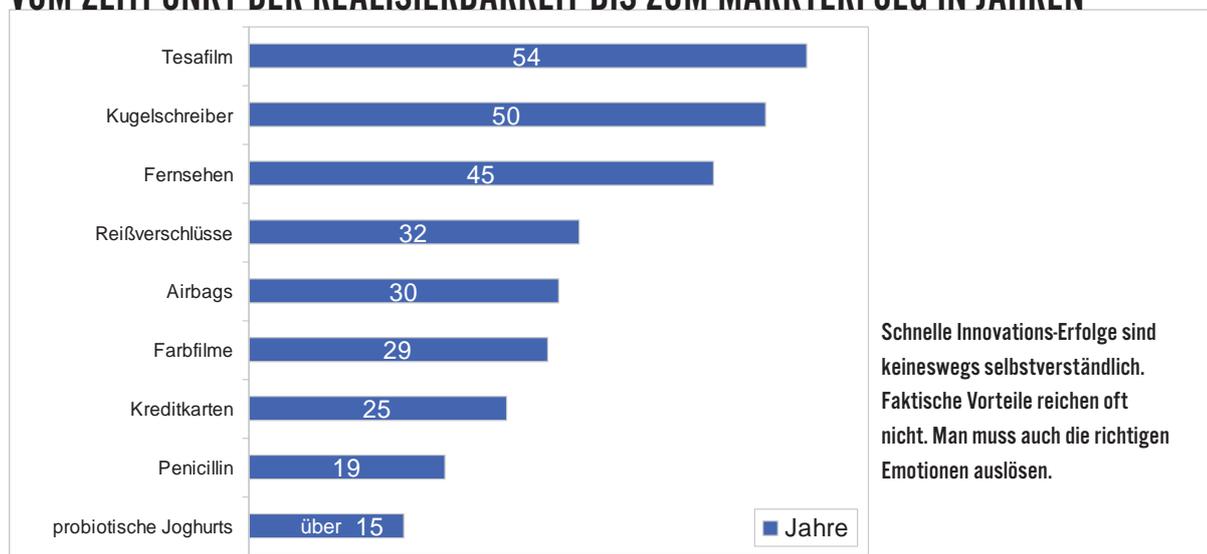
Gute Innovationsideen erreichen häufig nicht die gewünschte Resonanz. Reaktionen der Zielgruppen und deren Bedürfnisse werden falsch eingeschätzt. Es geht auch anders. Beispiele.

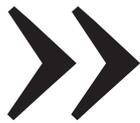
**IN WIRTSCHAFTLICH KRITISCHEN ZEITEN** ist »Innovation« in Deutschland zum geflügelten Wort geworden. Es gibt kaum ein Unternehmen, das jüngst nicht mit Innovationsvorteilen geworben hätte. Doch Fakten beweisen das Gegenteil, vieles davon ist heiße Luft: Me-too statt Innovation, sieben von zehn Neueinführungen sind Flops, über 10 Milliarden Euro werden jährlich allein so in den Sand gesetzt. Und eine schnelle Durchsetzung von Innovationen ist keineswegs selbstverständlich, wie folgende Beispiele zeigen: Tesafilm benötigte

54 Jahre, Kugelschreiber 50, Fernsehen 45, Reißverschlüsse 32, Farbfilme 29 und Kreditkarten 25 Jahre. Jeweils vom Zeitpunkt der fertigen (technischen) Idee bis zum Markterfolg gemessen. – Alles nahezu unverzichtbare Produkte aus heutiger Sicht.

Deutschland ist das Land der Dichter, Denker und Erfinder. Hier wurde beispielsweise der Computer, das Faxgerät, der Scanner, der »Stereobelt« (Vorgänger des Walkman) und der Hybridmotor entwickelt. Dumm nur, kapitalisiert haben dies meist Firmen an-

## VOM ZEITPUNKT DER REALISIERBARKEIT BIS ZUM MARKTERFOLG IN JAHREN





# Die größte Schwierigkeit besteht nicht darin, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen

J. M. Keynes, Ökonom und Nobelpreisträger

derer Nationen. Die bittere Konsequenz: Deutsche Unternehmen erzielen oft die geringsten Gewinnmargen in ganz Europa! – Der MP3-Player ist ein exzellentes Beispiel hierfür. Die Technologie ist hier geschaffen worden, aber der erste Player kam vom Anbieter Rio aus dem Silicon Valley im Jahr 1989. Die Frauenhofer-Gesellschaft konnte sich zwar über Hunderte Millionen Euro an Lizenzeinnahmen freuen. Aber diese Einnahmen machen weniger als ein Prozent der gesamten Wertschöpfung aus dieser Technologie aus.

Die Erfahrung zeigt, eine coole Idee oder bessere objektive Produktqualität reicht meist nicht aus. – Innovationsprojekte sind von Natur aus risikoreich. Laut der Frauenhofer-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 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 Reaktionen der Zielgruppen und deren Bedürfnisse falsch eingeschätzt, weil falsche Vorteile herausgestellt oder weil Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

## Woran viele Innovations-Ideen 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 vor immense Herausforderungen. Der Marktforschung wird häufiger der Vorwurf gemacht, sie würde gerade die wirklichen Innovativen, die späteren »Megaerfolge« im Markt, »abschießen« und stattdessen »kleine« Neuerungen vorantreiben, die im Markt scheitern. In manchen Fällen ist dies ein unberechtigter Vorwurf. – Aber es ist schon etwas dran an der Vermutung, dass konventionelle Marktforschung sich schwer tut mit »echten« Innovationen.

Neue Ideen werden oft in Einzelexperimenten, Konzepttests oder Gruppendiskussionen überprüft. Dabei wird unterstellt, dass Testpersonen bereits kurzfristig nach Erklärung des Angebots in der Lage sind, zu be-

urteilen, wie sie sich verhalten werden. Dies ist jedoch bei wirklichen Innovationen nur schwer möglich. Neben den üblichen Problemen dieser Verfahren ist ein entscheidender Nachteil, dass sich den potentiellen Kunden die Vor- und Nachteile des neuartigen Angebots in der alltäglichen Anwendung nicht problemlos erschließen. Löst ein neues Produkt zudem emotional Ängste, Aversionen aus oder auch übertriebene Euphorie, eben weil es von den Erwartungen potenzieller Kunden abweicht, dann ist dies kaum adäquat analysierbar. Die Befragten neigen in solchen Fällen spontan zu Rationalisierungen: Die Idee sei überflüssig, umweltschädlich oder nur für andere (meist negativ besetzte) Zielgruppen geeignet. Diese Scheinargumente sind oft nur schwer zu durchschauen. Man erlebt negative Reaktionen auf das neue Angebot, weiß aber nicht exakt warum. Bessere Ergebnisse kann nur erzielen, wer die wahren Gründe ermittelt, warum eine Innovation gut ankommt oder eben halt nicht, und wer die konkreten Ansatzpunkte kennt, um eine Idee gezielt zum Erfolg weiterzuentwickeln.

## Limbic Emotional Explorer

Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung treffen Menschen über 95% aller Entscheidungen unterbewusst und emotional – nicht rational. Auch bei der Dekodierung von Innovationen sucht unser Unterbewusstsein stets nach Antworten: Was habe ich davon, wenn ich dieses neue Angebot verwende? Hat das positive oder negative Konsequenzen für mich? Wie werde ich mich bei und nach der Verwendung fühlen?

Insofern reichen rationale Antworten auf abstrakte Fragen meist nicht aus. Der Ausweg aus dem Dilemma ist: »Fragen, ohne zu fragen«. Genau das ermöglicht der Forschungsansatz des Limbic Emotional Explorers, der die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt. Das emotionale Erleben und Fühlen wird deutlich tief greifender erforscht als mit anderen Methoden der psychologischen Marktforschung. In dem halb- bis ganztägigen Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. Nach einer ausreichend langen psychologischen Erwärmungsphase erfolgt eine Analyse der Ist-Situation und der Verhaltensmotive für die bisher genutzten Problemlösungen. Danach wird die zukünftige Situation, z.B. eine technische Innovation den Teilnehmern schrittweise nahegebracht z.B. durch Videofilme, Produkt-Dummies usw. Nach

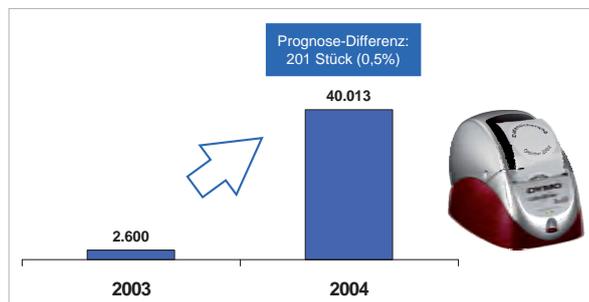
der Erfassung der spontanen, individuellen Reaktion wird in Subgruppen eine Umsetzung der Innovation in das Alltagshandeln versucht. Im Unterschied zu vielen anderen uns bekannten Verfahren werden dabei verschiedene meist sozialen Verwendungssituationen (z.B. in »Rollenspielen«) durchgespielt. Der zentrale Nutzen des innovativen Angebots wird so sichtbar, Hemmschwellen erkennbar. Und es ist schon während der Studie möglich, alternative Lösungsansätze zu entwickeln und durchzuspielen. – Es werden zudem die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung, der Befragung, der Beobachtung und des Experiments integriert, um die wahren Verhaltensmotive herauszuarbeiten. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Kunden. So werden häufig zum ersten Mal die Motivationen und Hemmschwellen des Verwenders sichtbar.

### Wichtig: Die richtige Positionierung

Der Erfolg von Positionierungen neuartiger Angebote stellt immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn Ihre Innovation ein emotionales (und faktisches) Bedürfnisprofil sehr präzise trifft und die Auslösung unterbewusster Barrieren vermeidet, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Innovationsvorteile können daher nur auf einem soliden Wissen an Kunden-Kenntnissen basieren, wie sie ursächlich zu ihren Wahlentscheidungen kommen. Der Rest sollte als das angesehen werden, was es ist – als »eine Lotterie.«

### Dymo LabelWriter: vom Flop zum Erfolg

Innovationen können ihre Tücken haben, wenn ihre Vorteile von relevanten Zielgruppen nicht gleich richtig verstanden werden. Der Absatz des neuartigen und vielseitig einsetzbaren Etiketten-Druckgerät blieb zunächst im Testmarkt weit hinter den Erwartungen zurück. Durch die tiefenpsychologische Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe der Business-Zielgruppen gelang es dennoch den innovativen Dymo LabelWriter national schnell zum großen Erfolg zu führen. Das Ergebnis: Das Absatzvolumen konnte gezielt nach der nationalen Einführung um das



Dymo LabelWriter: »DruckZuck« vom Flop zum großen Erfolg



PerfectDraft: Schnell zum Erfolg

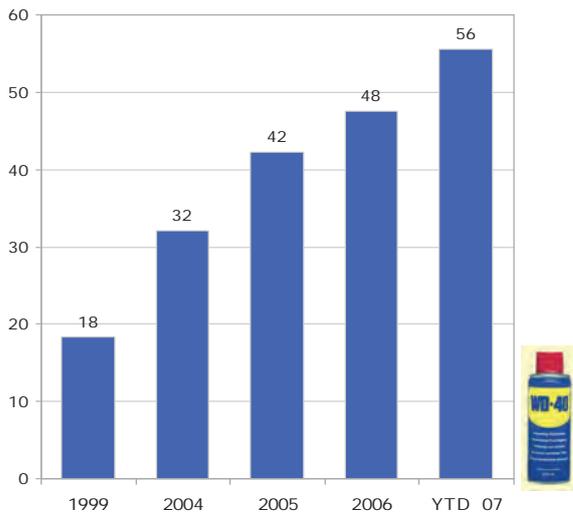
Fünffache gesteigert werden im äußerst schwierigen Büroartikelmarkt. – Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde auf 201 Geräte oder um 0,5 Prozent im Zeitraum der ersten Werbewelle genau vorhergesagt. Die Marktforschungs- und Werbe-Investitionen haben sich vielfach bezahlt gemacht.

### PerfectDraft: Schnell zum Erfolg

Viele Versuche Fassbier-Systeme für zu Hause einzuführen sind in der Vergangenheit gescheitert. Beim PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Inbev wurde hingegen auf Basis neuartiger Erkenntnisse alles richtig gemacht. Das Erfolgsrezept: Echter Zapfhahn, integriertes Kühlsystem, 6 Liter-Fass und einfache Handhabung garantieren perfekten Genuss bis zu 28 Tage nach Anstich. Der Erfolg war so groß, dass der Verbraucher in einer ungewöhnlichen Werbekampagne zunächst dazu aufgerufen werden musste, die Mehrwegfässer eiligst zurückzugeben. Diesen Engpass haben viele Me-too Angebote ausgenutzt, die den Erfolg inzwischen schmälern.

### WD-40: Mit Mini-Budget Marktführer

WD-40 beweist erneut, dass sich Investitionen in innovative Marktforschung auch bei kleinem Budget lohnen. In der Ausgangslage hatte WD-40 einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von knapp 20%, der des Marktführers war mehr als doppelt so hoch. Durch eine Umpositionierung (»5 Produkte in einem« an Stelle von »1001 Nutzen«) auf Basis neuartiger Erkenntnisse erzielte WD-40 innerhalb von nur 5 Jahren mit deutlichem Abstand die Marktführerschaft. Der WD-40 Marktanteil konnte von circa 20% in 2002 auf 56% in 2007 ohne nennenswerte Werbeunterstützung gesteigert werden. Dieser ungewöhnliche Erfolg



WD-40 Marktanteils-Entwicklung in Prozent – Mit der richtigen Positionierung zum Erfolg

wurde durch den Einsatz der »Signifikanzhose« relativ genau vorhergesagt. – Zudem wurde der Markt deutlich ausgeweitet.

### Bosch IXO: Neue Zielgruppen-Definition

Wer eine Schraube locker hat, kann das mit dem Bosch IXO schnell ändern. Der innovative Akku-Schrauber wiegt nur 300 Gramm und ist damit um 30% leichter sowie um 40 Prozent kleiner als herkömmliche Geräte. Zu verdanken hat der IXO seine Karriere einer neuen Zielgruppensegmentation. 20 Prozent der Gesamtzielgruppe, die »Gelegenheits DIYler« verbanden mit Do-It-Yourself oder Heimwerken eher leichtere Tätig-

keiten wie Raumgestaltung durch Farbe und Dekorationselemente. Sie hatten bisher wenig Zugang zu Elektrogeräten. Dieser wurde neben den Produktvorteilen durch ein ausgeklügeltes Marketing-Mix erleichtert. Ein zentrales Element sind dabei Verpackungen mit höherem emotionalem Charakter – so ist der Bosch IXO unter anderem als Weihnachtsgeschenk in einer »Keksdose« zu finden.

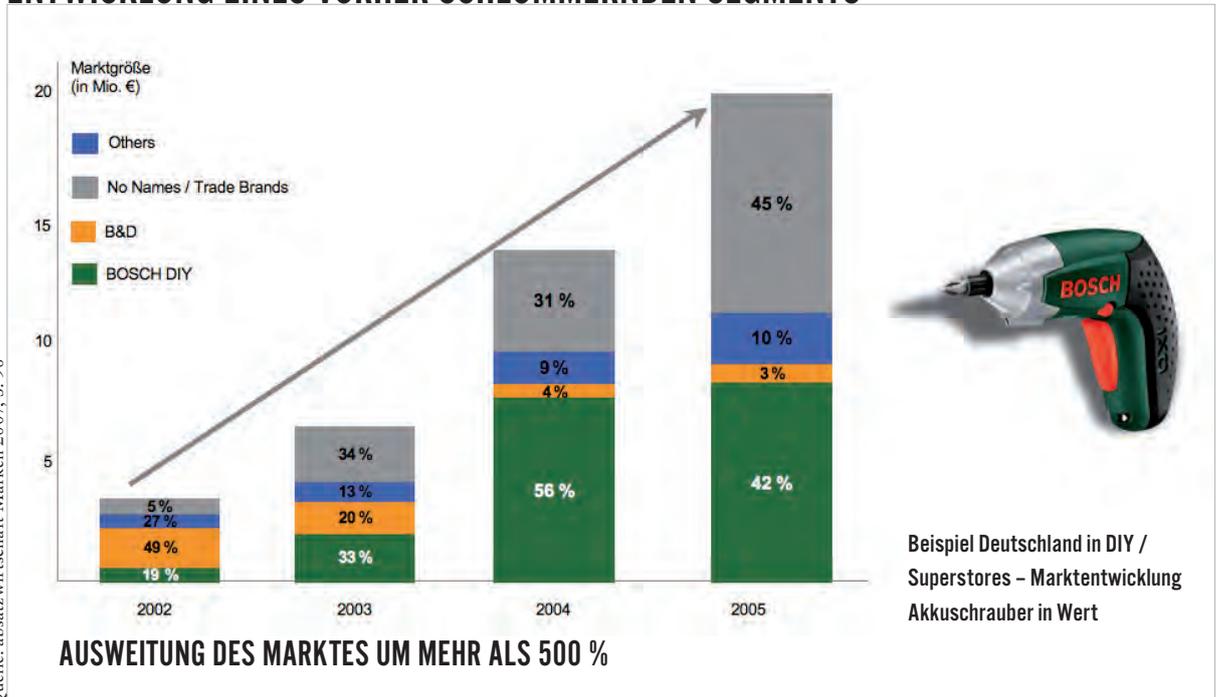
Der Erfolg: Der Bosch IXO ist seit 2004 das am meisten gekaufte Elektrowerkzeug weltweit. Der Markt der Akku-Schrauber wurde in Deutschland um 500 Prozent ausgeweitet und der Marktanteil von Bosch stieg in diesem Segment von 19 im Jahr 2002 auf 42 Prozent in 2005. (Quelle: asw-Marken 2007).

### Die Kraft emotionaler Re-Positionierungen

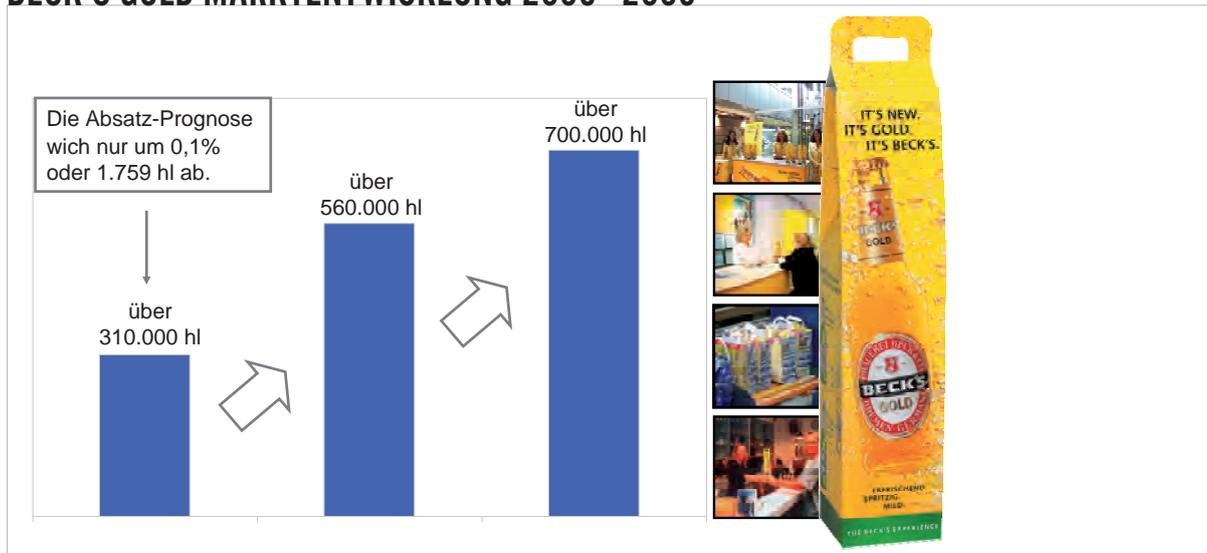
Es gibt zahlreiche legendäre Erfolgs-Beispiele durch emotionale Re-Positionierungen: Axe wuchs mit der Aussage »Der Duft der Frauen provoziert« in kurzer Zeit von 1,3 auf über 70 Millionen Euro, Jever erzielte mit dem »fallenden Jever-Mann« nachhaltig zweistellige Zuwachsraten im rückläufigen Biermarkt, Landliebe wuchs als Marktführer »Mit Liebe ist, wenn es Landliebe ist« innerhalb von nur 5 Jahren um 60 Prozent und Odol erreichte wiederum als Marktführer mit dem Frische-Versprechen an Stelle des »Anti Bakterien verseuchten Rachenraums« eine Marktanteilssteigerung von fast 20% in 2 Jahren. Und die Liste ließe sich mühelos fortsetzen – auch bei kleineren Budgets.

Machen Sie einen Selbstversuch, um sich von der Wirkung emotionaler Positionierungen zu überzeu-

## ENTWICKLUNG EINES VORHER SCHLUMMERNDEN SEGMENTS



## BECK'S GOLD MARKENTWICKLUNG 2003 - 2005



gen. Denken Sie an braunen Rum. Wenn Sie nun Pott oder Hansen Rum auf der Flasche lesen, assoziieren Sie Grog, Backzutat und vielleicht Rumtopf.

Sehen Sie hingegen Barcadi, so assoziieren Sie attraktive, junge Leute, ausgelassene Party- oder Urlaubsstimmung unter Palmen, Cocktails. Das sogenannte Barcadi-Feeling. Es wird Ihnen unmittelbar klar, dass Hansen- und Pott-Rum einerseits und Barcadi andererseits völlig andere Zielgruppen, Marktanteile und Wachstumschancen haben – trotz austauschbarer Produktbasis.

### Innovations-Schwierigkeit meistern

Bereits der Ökonom und Nobelpreisträger J.M. Keynes stellte fest: »Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute dazu zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen«. Es gibt Innovations-Versuche, bei denen wurde alles – oder fast alles richtig gemacht. Die Testpersonen sind oft vordergründig von der Innovations-Idee rational – absolut nachvollziehbar und glaubwürdig – begeistert. Aber das letztlich entscheidende Unterbewusste, das sogenannte limbische System sagt »Nein!« Dies war zunächst beispielsweise bei Beck's Gold oder Nivea Soft der Fall. Im Gehirn abgespeicherte Erfahrungen mit der klassischen Nivea in der blauen Dose signalisierten damals vor Produkterprobung, eine neue Nivea Creme kann nicht »soft« und leicht zu verteilen sein. Ebenso suggerierten in Gehirnarealen abgelegte Denkschablonen, dass ein neues Beck's Angebot eben nicht anders als »herb« schmecken kann. Die Erfahrung zeigt, ohne intensive Probieraktivitäten wie empfohlen, wären beide Innovationen gescheitert. Gut ist, wenn in diesen Fällen innovative Marktsimulations-Techniken solche im Verhaltens-Ergebnis aus dem Unterbewusstsein kommende Abweichungen vorab zuverlässig identifizieren. Als Konsequenz wurde die relevante Zielgrup-

pe beispielsweise von Beck's Gold durch unkonventionelle Probier-Aktivitäten an ungewöhnlichen, aber aufmerksamkeitsstarken und zielgruppenaffinen Orten, wie Flughäfen, Top-Reisebüros, Boutiquen, Juwelieri, Fitness Center, Design Shops, Trend Friseure und Universitäten bemustert. Bestätigt wurde das außergewöhnliche Konzept durch einen um nahezu 60 Prozent höheren Abverkauf in den Städten mit diesen Aktivitäten.

Übrigens der Markt-Erfolg von Beck's Gold wurde auf 0,1 Prozent sowie der von Nivea Soft in Italien auf 0,2 Prozent sowie in Deutschland auf 0,4 Prozent genau vorhergesagt – bei Unterstellung der Probieraktionen. – Ein überzeugender Kontrast zum skeptischen Ausblick von Spiegel Online am 31.12.2008: »Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.« Weitere Fallstudien unter [www.mayerdegroot.com](http://www.mayerdegroot.com)

Dr. Ralf Mayer de Groot



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 die Mayer de Groot Marketing-Research and Consult. Er ist zudem Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven.  
[mdg@mayerdegroot.com](mailto:mdg@mayerdegroot.com)

## Literaturhinweise

- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.:** »Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo«, planung & analyse 3 / 2002; dies.: »Langneses eiskaltes Marken-Manöver«, in: absatzwirtschaft, Sonderausgabe (Nov.) 2002, S. 10 ff.
- Dassel, C. von; Wecker, K. M.; Mayer de Groot, R.:** »Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft«, planung & analyse, 2 / 2001; dies.: »Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze«, in: Horizont, 19 / 2001; dies.: »NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke«, in: absatzwirtschaft, 10 / 2001
- Gill, P.; Mayer de Groot:** WD-40: Mit kleinem Budget zum großen Erfolg, in: absatzwirtschaft 9 / 2008, S. 44 ff.
- Haimerl, E., Mayer de Groot, R.:** Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!, planung & analyse, 5 / 2000, S. 16 ff.
- Haimerl, E., Mayer de Groot, R.; Seibert, K.:** Marktforschung für »echte« Innovationen: Probleme und Lösungsansätze, in: planung & analyse, 5 / 2001
- Lenatz, A.; Hasseröder:** Die neue Markenstrategie greift, Lebensmittel Zeitung vom 16.12.2005
- Levitt, T.:** The Marketing Imagination, New York 1983
- Lübbe, R.; Mayer de Groot, R.; Hoffmann, S.:** Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, Markenartikel 5/2004, S. 24 ff.; dies.: Werbung mit voller Absatz-Wirkung, planung & analyse 5 / 2004, S. 69 ff.
- Lübbe, R.; Kappelt, J.; Mayer de Groot, R.:** Präzises Innovations-Marketing, planung & analyse 6 / 2004, S. 42 ff.
- Mayer de Groot, R.:** Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen oft falsch sind, Eppstein 2008
- Mayer de Groot, R.:** Marketing: Radikal ändern oder abschaffen!, in: Markenartikel 1-2 / 2007 S. 42 ff.
- Mayer de Groot, R.:** Zweiundzwanzig Regeln für die Marken-Diversifikation, in: Markenartikel 1 / 2004, S. 74 ff.
- Mayer de Groot, R.:** Marken-Diversifikation und Tragfähigkeit, Eppstein und Nürnberg 2003
- Mayer de Groot, R.:** Imagetransfer, in: Pflaum, D. u. a.: Lexikon der Werbung, München 2002, S. 188 ff.
- Mayer de Groot, R.:** Fünf Optionen, Ihre Marke in den Sand zu setzen!, in: media & marketing, 11 / 2000
- Mayer (de Groot), R.:** Welche neue Marke setzt sich durch?, in: planung und analyse 6 / 1992 S. 15 ff.
- Mayer de Groot, R.:** Produkt-Positionierung, Köln 1984
- Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.:** Mehr Umsatz aus Media herausholen, in: Markenartikel 1 / 2 2008
- Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.:** Grandioser Erfolg Dank eines einzigartigen Produktnutzens, SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft 10 / 2005 S. 47 ff.
- Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.; Zerzer, M.:** Von Werbe-Flop auf Marktführer in 3 Monaten – dank modernster WerbeWirkungs-Forschung, in: planung & analyse, 1 / 2004
- Mayer de Groot, R.; Salomon, J.:** Innovativ, traditionell oder lieber schräg? Wie unser Unterbewusstsein die Werbewirkung beeinflusst, Markenartikel 9 / 2007, S. 117 ff.
- Mayer de Groot, R.; Seibert, K.:** Wahre Werte: Direkte finanzielle Markenbewertung durch marketingorientierte Erfolgsparameter, Research & Result 5 / 2005, S. 46 ff.
- Milewski, M.:** Hat Bosch Ixo das Zeug zur Marke, in: absatzwirtschaft – Marken 2007, S. 96 ff.
- Reese, W.; Fritzen, T., Mayer de Groot, R.:** Media-Effizienz: Werbebudget runter – Absatz rauf: Best Practise in Media Efficiency, in: absatzwirtschaft, 7 / 2004
- Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.:** Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck's auf Gold, Markenartikel 3/2004, S. 38 ff.; dies.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, planung & analyse 2 / 2004, S. 20 ff.
- Strait, H.; Arndt, T.; Mayer de Groot, R.:** Niedereger: Erfolgreicher Imagetransfer auf Tafelschokolade – Vermeidung negativer Rücktransfers, Eppstein 2009
- Tobuschat, J.; Mayer de Groot, R.:** Starker Hebel im überfüllten Markt, in: absatzwirtschaft, Marken-Sonderausgabe, März 2003, S. 62 ff.
- Weber, T.; Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.:** Vorwerk-Teppiche fliegen zu neuen Höhen, in: marketingjournal 7 / 2006, S. 30 ff.