



Dr. Ralf Mayer de Groot

Innovative Konzepttests statt Russisch-Roulette

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2013

Die Bedeutung wirklich neuartiger Produkte oder Angebote ist heute größer denn je für den Unternehmenserfolg und auch völlig unumstritten. Firmen beanspruchen Innovationsvorsprünge oder verkünden neue Angebotsoffensiven. Der Innovations-Begriff verspricht schnellen Erfolg und große Umsätze. Doch die Floprate ist hoch.

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 Promille der Erstideen werden durchschlagende Erfolge.

Trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte und der zunehmenden Wichtigkeit von neuen Produktentwicklungen hat sich die Erfolgsrate in den letzten 50 Jahren nicht wirklich verbessert. 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.

Viele an sich gute Innovationsideen – seien sie technisch-faktischer Natur, ästhetischer Art (z.B. neues Design) oder emotional – erreichen zudem erfahrungsgemäß 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.

Die Herausarbeitung unerfüllter Bedürfnisse und Wünsche ist oft Erfolgs-entscheidend.

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 abhängen. Hierbei ist die Herausarbeitung unerfüllter Bedürfnisse und Wünsche entscheidend für den Erfolg. Insbesondere **Gruppendiskussionen, konventionelle Studien und Konzepttests sowie soziodemographische Zielgruppendefinitionen** wurden als **Hauptursache für die niedrige Erfolgsrate** bei neuen Produkt-Entwicklungen identifiziert. (u.a. Ulwick 2005; van Kleef, van Trijp und Luning 2004).

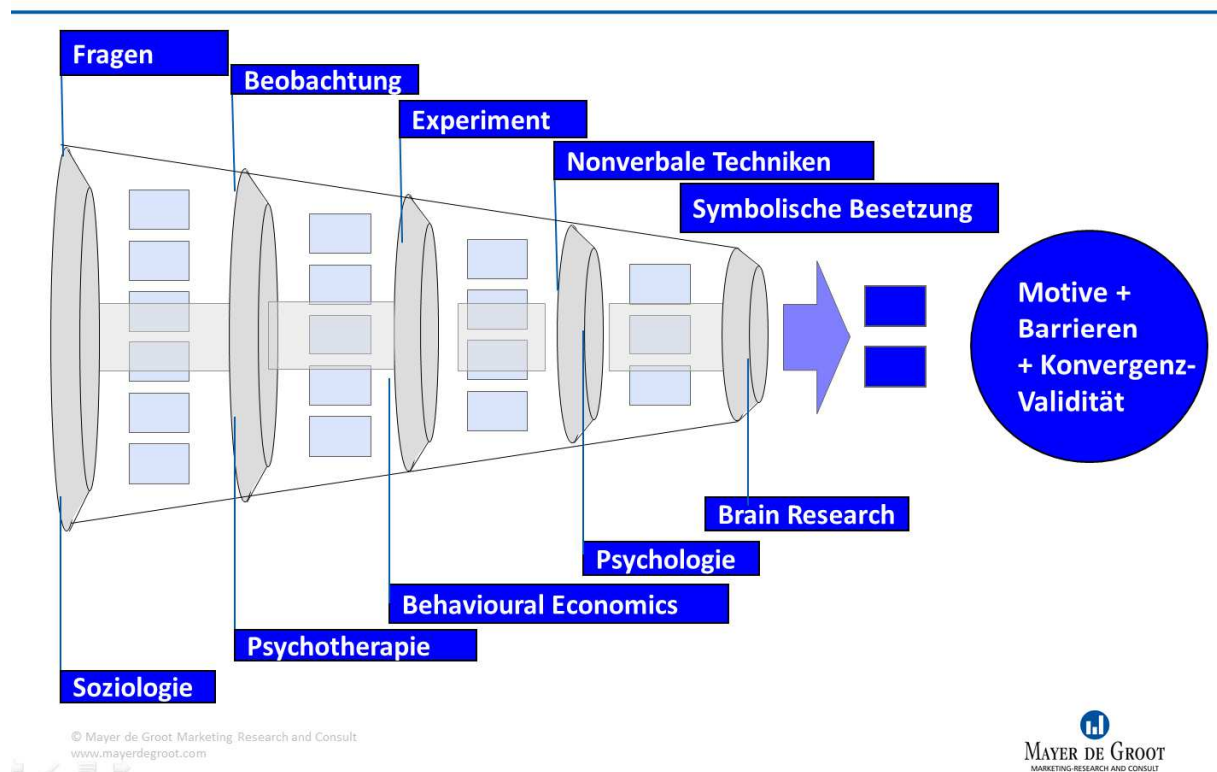
Generell kann festgestellt werden, dass das zentrale Problem der qualitativen Marktforschung ist, dass Konsumenten oder andere Zielgruppen in der Regel nicht wirklich wissen, wie sie zu ihren Verhaltens- oder Kaufentscheidungen kommen. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verhalten sich Menschen keineswegs bewusst und rational. **Über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ werden anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen – nicht rational** (Lehrer 2009; Zaltman, Zaltman 2008, Gige-

renzer 2007, Kast 2007). Sie können deshalb auch ihre positive oder ablehnende Reaktion auf eine Innovationsidee nicht präzise erläutern. Denn verbalisiert kann nur werden, was auch – zumindest hin und wieder – bewusst wird.

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 **ganztägigen** 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 und 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. – 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 Endverwendern oder anderen Zielgruppen zu erhalten. Die vielfältigen Methoden erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit, dass nichts Relevantes übersehen wird, wie dies bei eng definierten Marktforschungs-Vorgehenswei-

sen 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 über 1.000 Mal im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. Das wiederum hat namhafte Experten beeindruckt, die Kunden über 25 Auszeichnungen in den letzten 10 Jahren verliehen haben.

Qualitative Konzept Tests unter Anwendung der „Signifikanzhose“

Nur 6 Promille der Erstideen werden laut der Fraunhofer-Gesellschaft ein Erfolg. Deshalb ist das Hauptproblem nicht so sehr, künftige Flops zu erkennen, sondern neuartige Ideen mit größeren Chancen kostengünstig zu identifizieren und gezielt zu optimieren.

Konzept Tests sollen möglichst frühzeitig Fehlinvestitionen (an Zeit und Geld) vorbeugen. Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass sie **oft nicht in der Lage sind, zuverlässig erfolgsversprechende Konzeptideen von Flops zu trennen**. Die meisten Konzept Tests stellen Konzepte in den Mittelpunkt der Analyse und nicht zukünftige Markt- oder Zielgruppen-Reaktionen, 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 Kernziele, wie die später durch die Konzepte **im Markt ausgelösten Image- und Absatz-Effekte** werden häufig vernachlässigt oder überhaupt nicht vorhergesagt. Die Ergebnisse von konventionellen Konzepttests sagen im Grunde oft wenig über die Wirkung eines spezifischen Konzeptes im Markt aus und können deshalb zu falschen Investitions-Entscheidungen führen.

Eine der Schlüssel-Erkenntnisse aus der Analyse der Neuprodukt-Entwicklung im Markt lautet: Der Erfolg hängt vor allem von einer überlegenen Produktwahrnehmung bei einer ausreichend großen Zielgruppe ab. Die Qualität eines bestimmten Angebotes ist dabei immer das, was der individuelle Kunde als diese wahrnimmt oder emotional glaubt, wie diese ist. Aber Menschen bewerten unterschiedliche Offerten 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)

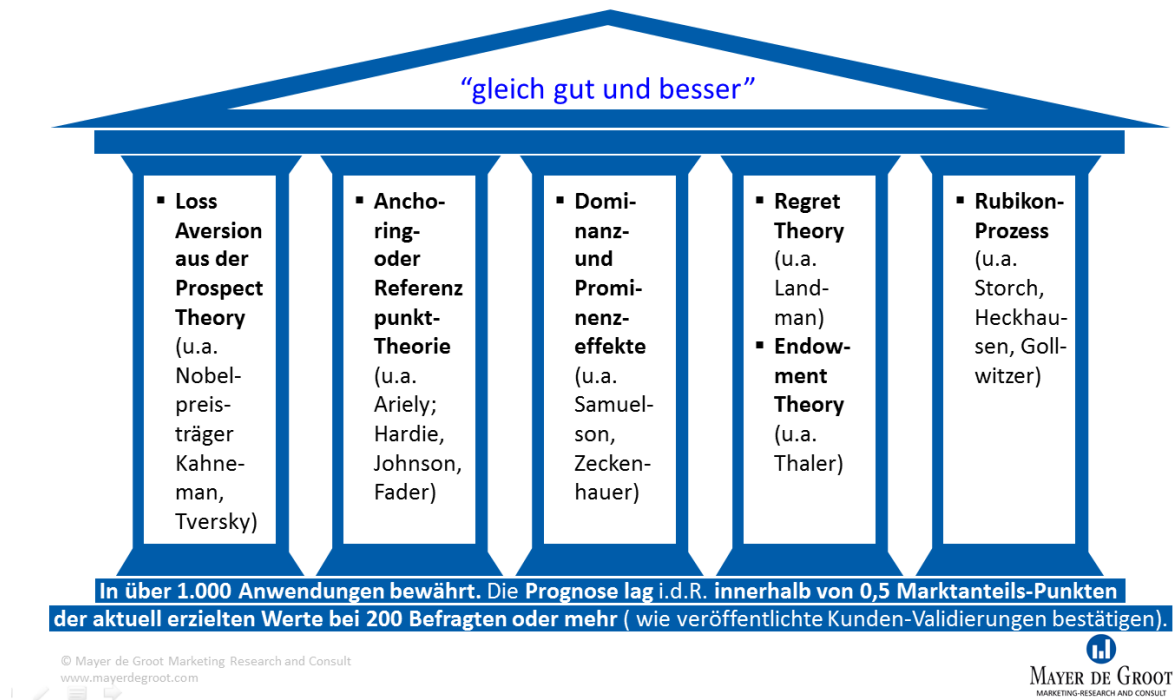
Für die Markenwahl verwenden individuelle Kunden eine simple Benchmark: die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke. Denn die aktuelle Hauptmarke bietet individuell die „beste Problemlösung“ unter allen bereits bekannten Alternativen. Sie definiert, welche erlebte Kombination an emotionalen Benefits 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 Kaufbereitschaft 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“ (in den Fällen, bei denen Testprodukte oder –muster ausprobiert werden.) – Falls keine Produktver- oder -anwendung erforderlich ist (z.B. Werbe- oder Packungs-Konzept-

test) kann der Konzepttest ggf. auch online durchgeführt werden. [Zur Prognosezuverlässigkeit: Mayer de Groot, Plüm 2012].

Das Markenwahlkriterium der Sales Effect Markensimulation hat eine solides theoretisches Fundament:



Die „Signifikanzhose“ ist ein sequentieller, statistischer Signifikanztest. 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 40) 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 vor einer Quantifizierung (z. B. vor einer Marktsimulation oder einem Werbetest) 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 worden.

Heinz grüner Tomaten-Ketchup

Heinz grüner Tomaten-Ketchup wurde vor einigen Jahren in den USA mit großem Erfolg eingeführt. Danach begann der Roll out in mehreren internationalen Ländern. Wir gingen davon aus, dass Heinz grüner Tomaten-Ketchup in Deutschland ein Flop werden würde, da das Produkt wichtigen Konsumentenvorstellungen vermutlich widersprach. Es wurde daher beschlossen, diese Chance zu einem Methodenexperiment (Eigen-Studie) einschließlich Validierung zu nutzen.

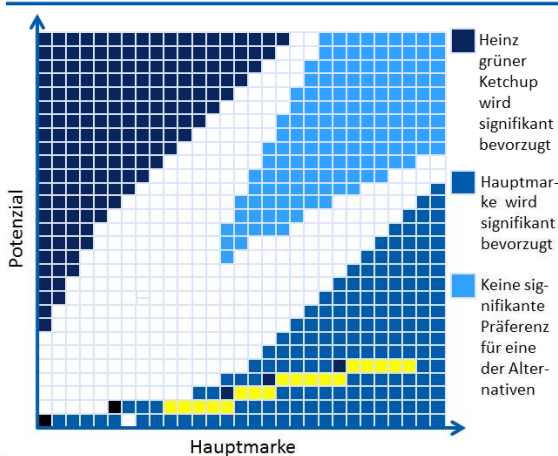
Mit den ersten käuflichen Exemplaren von Heinz grüner Tomaten-Ketchup wurde in Deutschland ein Konzepttest mit 30 qualitativen Interviews inklusive Produktverkostung

durchgeführt. Eine Potentialanalyse zur Bestimmung der Marktchancen erfolgte unter Anwendung des erläuterten \$ales Effect Markenwahl-Kriteriums und der Signifikanzhose.

Zu den Ergebnissen: Im Paarvergleich verliert Heinz grüner Tomaten-Ketchup in 25 von 30 Fällen (eindeutiges Resultat zugunsten der individuellen Hauptmarken mit rotem Tomaten-Ketchup.) Das Ergebnis der Signifikanzhose war bereits nach 10 Interviews „signifikant“ (ab dem 1. gelben Kästchen). Die Marktentwicklung hat die Prognose auf kleiner Befragtenanzahl bestätigt: Heinz grüner Tomaten-Ketchup wurde in Deutschland ein Flop.

Signifikanzhose Heinz grüner Tomaten-Ketchup

Signifikanzhose



Prognose: Heinz grüner Tomaten-Ketchup wird in Deutschland ein Flop

- Im Paarvergleich verliert Heinz grüner Tomaten-Ketchup in 25 von 30 Fällen (eindeutiges Ergebnis zugunsten der individuellen Hauptmarken mit **rotem** Tomaten-Ketchup.)
- Das Ergebnis der Signifikanzhose war bereits nach 10 Interviews „signifikant“.



Heinz grüner Tomaten-Ketchup wurde in den USA mit großem Erfolg eingeführt. Aber in Deutschland wurde das Produkt ein Flop, wie mit kleiner Fallzahl zuverlässig vorhergesagt.

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

MAYER DE GROOT
MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

Coca Cola Zero

Vor dem Hintergrund der hohen Flopraten ist das Hauptproblem heutzutage nicht so sehr, künftige Flops zu erkennen (dies ist relativ einfach), sondern neuartige Ideen mit größeren Erfolgchancen in Konzepttests zu identifizieren. Im Gegensatz zum grünen Ketchup wurde bei Coca Cola Zero eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit vermutet. Wieder wurden bei der Einführung mit den ersten käuflichen Exemplaren von Coca Cola Zero ein Konzepttest und eine Potentialanalyse (Eigen-Studie) durchgeführt.

Es wurden 76 Cola Light Kategorie-Verwender befragt. 44 (= 58%) der Befragungs-Teilnehmer hatten Probierinteresse und wurden für einen Home Use Test bemustert. Ein zweites Interview erfolgte im Anschluss an die Produktverwendungsphase. – Bei den 32 Personen mit niedrigem oder keinem Interesse an Coca Cola Zero wurde die Befragung beendet.

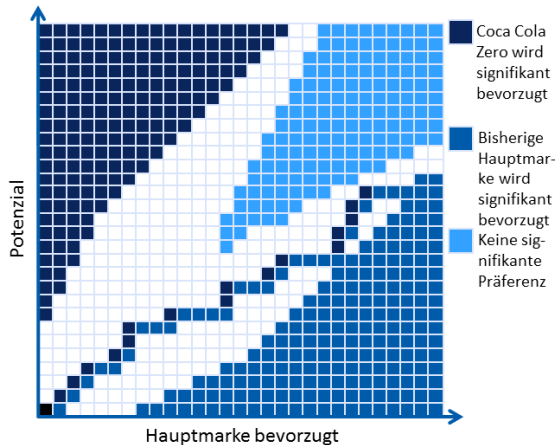
Bei der Potenzial-Analyse wurde die Signifikanzhose und das \$ales Effect Markenwahl-Kriterium angewendet. In 16 von 44 Fällen (= 36%) wurde Coca Cola Zero nach Home Use bevorzugt.

In der Testsituation werden durch die Vorlage der Produkte und die Bemusterung „ideale Marketing-Bedingungen“ mit 100% Bekanntheit und 100% Erhältlichkeit (oder Distribution) erzeugt. Solche Werte sind in der Marktrealität selbstverständlich kaum erzielbar. Deswegen müssen bei der Marktanteilsprognose die Werte der vorhergesagten Potenzialgröße noch mit

den in der Realität erzielbaren Bekanntheits- und Distributionswerten sowie dem gemessenen Proberinteresse gewichtet werden. (zweite Abbildung auf der nächsten Seite)

Signifikanzhose Coca Cola Zero

Signifikanzhose-Vorhersage:



Coca Cola Zero wird ein großer Erfolg



76 qualitative Interviews mit Cola Light Kategorie-Verwendern
 44 (= 58%) der befragten 76 Cola Light Kategorie-Verwender hatten Proberinteresse
 In 16 von 44 Fällen (= 36%) wurde Coca Cola Zero nach Home Use bevorzugt.

Die Prognose erfolgte in der Testsituation unter idealen Marketing-Bedingungen (100% Bekantheit, 100% Distribution, 100% Prober-Interesse) und muss noch kalibriert werden.

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



Die Vorhersage erwies sich als relativ zuverlässig und realitätsnah, wie die Validierung mit den in der Realität erzielten Bekanntheits- und Erhältlichkeitswerten zeigt.

Coca Cola Zero Validierung gute Prognose des Absatzvolumens in der Marktrealität

| | | | | | | | | |
|--|---|-----------------|---|-------------|---|---------------|---------|------------------|
| 36% | x | 0,58 | x | 0,94* | x | 0,98** | = 20,7% | Differenz |
| Potenzial | | Proberinteresse | | Bekanntheit | | gew. Distrib. | | 1,2% |
| Handelspanel-Marktanteil 2007*: | | | | | | | 19,5% | |
| * Quelle: GWA Effie 2008: Coca Cola Zero | | | | | | | | |
| ** Handelspanel | | | | | | | | |



WD-40: großer Relaunch-Erfolg mit kleinem Budget

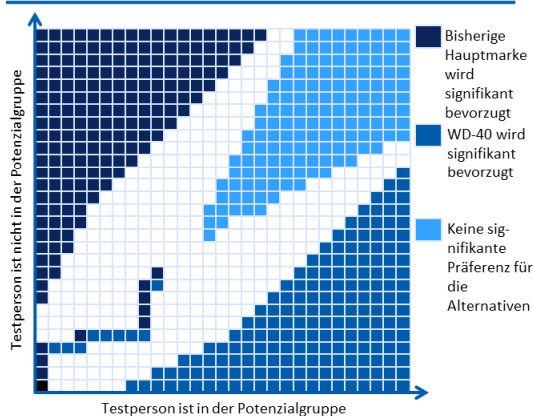
Ohne Zweifel, nur wenige Marken werden jemals die Beliebtheit des Multifunktionsöls WD-40 in den USA erreichen. Aber die Ausgangslage von WD-40 im Jahr 2002 in Deutschland war deutlich anders. Der Marktanteil des im Jahre 1874 eingeführten Marktführers Caramba lag bei knapp 50 Prozent. WD-40 hatte zu dieser Zeit einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von unter 20 Prozent.

Deutsche Hand- und Heimwerker reagierten skeptisch auf den US-Slogan „erfolgreich in 1001 Anwendungen“. Diese Aussage – obwohl faktisch richtig – wurde bei der damaligen geringen WD-40 Bekanntheit als wenig glaubwürdig erlebt, gemäß dem Motto „*Wer angeblich alles kann, dem traut man nicht*“.

Qualitative Marktforschungs-Erkenntnisse führten zu einer neuen Positionierung: „WD-40 bietet fünf Produkte in Einem.“ Durch die prominente Kommunikation der fünf wichtigsten Anwendungs-Möglichkeiten auf der Packung erzielte WD-40 innerhalb von nur fünf Jahren mit deutlichem Abstand die Marktführerschaft – ohne nennenswerte Werbeunterstützung. Der WD-40 Marktanteil konnte von circa 20% in 2002 auf 54% in 2007 gesteigert werden. Zudem wurde der Markt in dieser Zeit um über 100 Prozent ausgeweitet. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde durch den Einsatz der „Signifikanzhose“ gut vorhergesagt.

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.

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

MAYER DE GROOT
MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

Zusammenfassung

Trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte und der zunehmenden Beachtung von Neu-Produkt-Entwicklungsprozessen hat sich die Erfolgsrate in den letzten 50 Jahren nicht wirklich verbessert. Eine der großen Herausforderungen der Marketing Forschung ist die Prognose von Erfolgen oder Flops in Konzepttests. Das hier vorgestellte Sales Effect Markenwahlkriterium baut auf einer breiten wissenschaftlichen Basis auf. Es ermöglicht die zuverlässige Prognose von Erfolgen oder Flops und hat sich in über 1.000 Anwendungen in den unterschiedlichsten Kategorien international bewährt.

Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat und zeigt konkrete Optimierungs-Maßnahmen auf, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann. Mit Hilfe dieser Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, neue Produkte oder Angebote zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. Drei Fallstudien verdeutlichen die Möglichkeiten der Sales Effect Marktsimulation in Kombination mit der „Signifikanzhose“.



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten in den letzten 10 Jahren über 25 Auszeichnungen (Marken Awards, Produkt des Jahres etc.) - 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Zuvor arbeitete er u.a. für die MARS-Gruppe international sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er ist Autor vieler Fach-Artikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an Universitäten. mdg.mayerdegroot.com **Telefon: 06198-50 29 21**