



Eine *InnoJourney* zum Erfolg

Wie mit Marktforschung und Design Thinking ein erfolgreiches INNOVATIONSMANAGEMENT entstehen kann

Für eine erfolgreiche, kontinuierliche und langfristige Ideen-Generierung, aus der innovative marktfähige Produkte werden sollen, braucht es eine Verankerung im Unternehmen, deutliche personelle Zuständigkeiten, einen definierten Prozess und ein klares Verständnis über den Markt und die Kunden. Walter Freese von Interrogare erklärt, wie dies mit der InnoJourney auf der Grundlage von Design Thinking und mit den Verfahren der Marktforschung gelingen kann.

Der Druck auf Unternehmen, innovative Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich im Markt zu platzieren, ist hoch; so zumindest ein Ergebnis einer kurzen Befragung aus dem Frühjahr 2019 unter einigen Teilnehmern des Open-Innovation-Kongresses Baden-Württemberg. Als hauptsächliche Ursachen wurden der bestehende Kostendruck, die Globalisierung, die Digitalisierung und – mit weitem Abstand als wichtigste Ursache – die „Veränderung der Kundenanforderungen und Kundenbedürfnisse“ genannt. Aber warum tun sich viele Unternehmen so schwer mit der Entwicklung und der er-

folgreichen Markteinführung von Innovationen? Zwei weitere Ergebnisse der Besucherbefragung liefern Erklärungen:

Nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass innovative Ideen systematisch und innerhalb von klaren Strukturen entstehen. In vielen Unternehmen werden Innovationen unsystematisch und eher abhängig vom Engagement einzelner Mitarbeiter entwickelt. Es fehlt auch häufig an klaren personellen Zuständigkeiten – quasi einem Chief Innovation Officer. Wenn dann eine neue Idee da ist, gibt es laut Befragung nur bei 30 Prozent der Unternehmen einen institutionalisierten und fest definierten Pro-

zess für die Entwicklung und Umsetzung der Ideen. Wie kann aber ein Unternehmen mit Innovationen erfolgreich sein, wenn das Rad jedes Mal neu erfunden werden muss?

Die InnoJourney von Interrogare orientiert sich als Ansatz zur Begleitung von Innovationsprozessen an dem Verständnis des Design Thinking. Laut Wikipedia handelt es sich dabei um einen Ansatz, „der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind.“ Design Thinking besteht aus den Phasen Understand – Diverge – Decide – Prototype – Validate. Im Grunde deckt die InnoJourney genau die Phasen ab, insbesondere mit dem Fokus auf den Kunden, den Anwender oder Nutzer. Marktforschung ist prädestiniert dafür, jede einzelne Phase dieses Prozesses mit geeigneten Methoden und Kompetenzen nicht nur zu unterstützen, sondern essenzielle, entscheidungsrelevante Insights zu liefern. Wir sind die Kundenversther.

PHASE 1: Verständnis

In der frühen Phase eines Innovationsprozesses sollte ein Unternehmen zunächst prüfen, ob intern die notwendigen personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung stehen und ob eine Innovationsfreundliche Unternehmenskultur besteht. Hier bedarf es einer realistischen Einschätzung der gegenwärtigen Situation und der eventuell auch daraus resultierenden Maßnahmen für einen Change-Prozess.

Neben der internen Perspektive braucht es aber insbesondere relevante Insights über drei wesentliche Parameter: Marke, Markt, Kunde. Nur auf der Grundlage eines klaren Verständnisses lassen sich Produkte entwickeln, die zur Marke passen, im Markt eine attraktive Marktlücke bedienen (Gap-Analyse) und den Erwartungen und Bedürfnissen der bestehenden oder potenziellen Kunden entsprechen.

Methodisch bietet sich hierfür eine Reihe Möglichkeiten: Von Desk Research über Markt- und Absatz-Analysen bis hin zur Anwendung des Business Model Canvas reichen die Optionen. Will man aber exakte und spezifische Erkenntnisse, ist eine Segmentations-Studie die wohl beste Alternative. Auf der Basis einer entsprechenden Zielgruppen-Befragung kann man mit Hilfe von Verfahren wie der Multi-Purpose-Segmentation Kundensegmente oder sogenannte Personas entwickeln. Der zielgruppengerechte *Break-Down* der relevanten Informationen in Form einer klaren Perso-

nenbeschreibung hilft im innovativen Prozess. Allerdings enthalten die meisten Persona-Definitionen wenig handlungsrelevante Aspekte, sondern fokussieren häufig auf das reine Storytelling. Letztlich muss jede Zielgruppen-Beschreibung folgende sechs Kriterien erfüllen: Verhaltensrelevanz, Ansprechbarkeit, Trennschärfe, Messbarkeit, zeitliche Stabilität, Wirtschaftlichkeit.

PHASE 2: Gestaltung

Für die sogenannte Ideation können die verschiedensten Kreativ-Methoden zum Einsatz kommen. In der Regel hat ein solcher Schaffens-Prozess zwei Schritte:

1. Divergenz: Generierung möglichst vieler kreativer und innovativer Ideen auf der Basis der in Phase 1 ermittelten Bedürfnisse und Marktlücken.

2. Konvergenz: Priorisierung und Kondensation der besten und Erfolg versprechenden Ideen, Entscheidung für die relevanten Ideen, die weiterentwickelt werden sollen. Ausarbeitung der Ideen.

Hier kommen meist qualitative Verfahren wie Zukunftswerkstätten, Kreativworkshops oder (Online-)Fokusgruppen zum Einsatz. Diese können durch quantitative Konzepttests mit Verbalkonzepten zum Filtern der – aus Kundensicht – interessantesten Ideen ergänzt werden.

Wichtig sind in dieser Phase eine absolut offene Atmosphäre, die auch verrückte oder abwegige Gedanken zulässt, sowie die Auswahl der richtigen Teilnehmer. Diese sollten aus internen Mitarbeitern, externen Beratern und kreativen Konsumenten oder Kunden bestehen. Gerade die Einbeziehung von Innovatoren oder Early Adoptern schützt besonders kreative oder gar disruptive Ideen vor dem Mainstream. Gemäß der Diffusionstheorie von Rogers zeichnen sich diese Typen durch besonders innovationsfördernde Eigenschaften aus:

Innovatoren sind

- die Ersten, die Innovation aufgreifen,
- abenteuerlustig, risikofreudig und entschlossen, neue Ideen auszuprobieren,
- wohlhabend genug, um einen Totalverlust der Investition zu verkraften,
- nicht ungeteilt respektiert, aber als Türöffner wichtig bei der Umsetzung von Innovationen.

Early Adopters sind

- bekannt für die frühe Nutzung von Neuerungen,
- Gatekeeper und Meinungsführer,
- von hohem Einfluss für das soziale System,



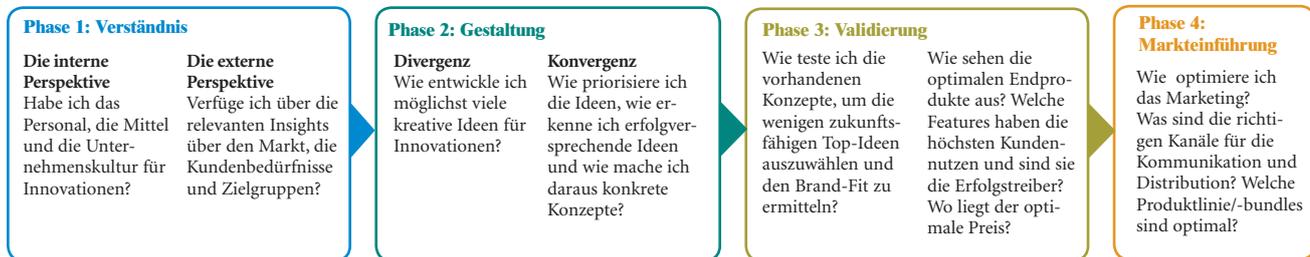
DocCheck Research
Close to HealthCare

nahforschen.doccheck.com



InnoJourney und die Fragestellungen in den einzelnen Phasen

Nur im Zusammenspiel aller Teile gelangt man zur erfolgreichen Innovation



Quelle: Interrogare

planung&analyse 3/2019

- bekannt für diskrete und erfolgreiche Umsetzung,
- Risikominimierer für belastbare Entscheidungen.

Im Ergebnis sollten fünf bis zehn konkretisierte Konzepte stehen, die ausführlich dokumentiert und mit sämtlichen Ideen und Visualisierungen (Skizzen, Scribbles, Illustrationen) versehen sind.

PHASE 3: Validierung

Wie stellt man es nun an, aus den vorhandenen Konzepten die wenigen zukunftsfähigen Top-Ideen auszuwählen? Je nachdem, in welchem Konkretisierungsgrad sich die Idee befindet und wie viele Produkteigenschaften oder Features zu testen sind, bieten sich für diese Phase quantitative Konzept- und Produkttests an.

Für die valide Ermittlung der Wichtigkeit einzelner Eigenschaften eignet sich das Maximum Difference Scaling (MaxDiff) besonders gut. Das MaxDiff liefert einen ähnlichen Überblick wie eine Rating-Skala, diskriminiert aber besser. Mögliche Effekte sozialer Erwünschtheit sowie Halo-Effekte werden deutlich reduziert. Aufgrund der Art der Bewertung (kein Rating oder Ranking, sondern nur best/most vs. worst/least) sind die Ergebnisse sehr robust.

Der Teilnehmer sieht je Screen eine Auswahl von drei bis sechs Produkt- oder Konzepteigenschaften und gibt jeweils an, welchen er am stärksten und welchen am wenigsten präferiert. Für jede Eigenschaft wird ein Wert ermittelt, der seine Bedeutung im Vergleich zu den anderen widerspiegelt. Im Ergebnis erhält man ein vollständiges Ranking der getesteten Eigenschaften hinsichtlich Präferenz und Wichtigkeit. Diese Informationen sind dann besonders wertvoll, wenn es um digitale Produkte wie Apps geht, die prinzipiell unendlich viele Features haben können. Ob aktuelle Verkehrsmeldungen oder Unterhaltungsprogramme, Wetterinformationen oder Bonuskarten, Bör-

senkurse oder Schnäppchen-Alarm – alles was digital verfügbar ist, kann auch ein Feature der App sein. Mithilfe des MaxDiff erhält der Herausgeber der App schnell und valide eine Liste der wirklich wichtigen Features.

Kann das MaxDiff auch schon in einer frühen Phase im Prozess eingesetzt werden, um Kundenpräferenzen zu ermitteln, ist bei einem höheren Konkretisierungsgrad ein Conjoint-Verfahren oft Mittel der Wahl. Wie sieht das optimale Endprodukt aus? Welche Features haben den höchsten Kundennutzen und sind die Erfolgstreiber? Wo liegt der optimale Preis?

Bei der Entscheidung für das richtige Conjoint-Verfahren sind zwei Faktoren zu berücksichtigen, die jede Kauf-, Abschluss- oder Nutzungsentscheidung beeinflussen und die Präferenz für oder gegen ein Produkt, eine Marke oder eine Dienstleistung bestimmen:

- Das Involvement, also die Wichtigkeit der Entscheidung für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung in der jeweiligen Kategorie.
- Die Komplexität der Entscheidung, also die Anzahl der für den Konsumenten relevanten Produktmerkmale.

Handelt es sich zum Beispiel um eine Produktkategorie mit niedriger Komplexität – also weniger als sechs bis acht Merkmale – und einem geringen Involvement auf der Kundenseite, ist die CBC, die Choice-Based Conjoint die richtige Methode. Aber auch für komplexere Entscheidungssituationen kann eine Conjoint-Analyse eingesetzt werden, wenn sie wie die ID (Information Display) CBC die Komplexität der realen Situation nachempfinden kann, indem der Proband die für

ihn überhaupt relevanten Eigenschaften auswählt und erst dann die einzelnen Optionen bewertet.

Im Ergebnis bekommt man am Ende der Phase 3 ein optimales Produkt hinsichtlich Produkteigenschaften und Preis.

PHASE 4: Markteinführung

Der letzte Schritt, der eher leicht außerhalb der eigentlichen InnoJourney liegt, ist die optimale Markteinführung. Es müssen Entscheidungen bezüglich der besten Verpackung und Konfektionierung, der Distribution und Platzierung, der Kommunikation und des Touchpoint-Managements getroffen werden. In der Kommunikation wird ein Marketing- oder Media-Plan erstellt, der das vorhandene Budget effektiv verteilen soll und die Kreation erstellt. Für beide Bereiche, Kampagnen-Optimierung und Ad-Testing, liefert die moderne Marktforschung passende Tools: Ob klassisches Kampagnen-Tracking oder Pre-Test-Verfahren mithilfe von Programmatic Insights – alle Methoden sind State-of-the-Art, agil und medienadäquat.

Der Überblick über die InnoJourney zeigt: Wenn Unternehmen selbst die Umgebung für Innovationen gestalten, indem sie den Innovationsgedanken fest verankern, einen Innovationsprozess etablieren und Zuständigkeiten klar verteilen, dann gibt die Marktforschung Unternehmen in jeder Phase ihrer InnoJourney smarte, passende Werkzeuge an die Hand, die dabei helfen, den Innovationsprozess erfolgreich gestalten zu können. Nur im Zusammenspiel aller Teile gelangt man mit System zur erfolgreichen Innovation.

Der Autor



FOTO: INTERROGARE

Walter Freese ist seit April 2018 bei Interrogare als Director Business Development für die Neu- und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen sowie den Vertrieb etablierter und innovativer Projekte verantwortlich. Zuvor war der Diplom-Sozialwirt 23 Jahre in globalen Marktforschungskonzernen wie der GfK und Kantar TNS tätig.

walter.freese@interrogare.de