

4/2010

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Dr. Uwe Lebok, Ralph Ohnemus und Dr. Elmar Haimerl

Gute Idee – und sofort verstanden!

Innovation Marketing leicht(er) gemacht

Sonderdruck

Gute Idee – und sofort verstanden!

Innovation Marketing leicht(er) gemacht

Die Autoren

Dr. Uwe Lebok, promovierter Demograph, ist Vorstand bei K&A BrandResearch. Zuvor war er in Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten tätig. Heute zählt zu seinen Hauptaufgabenfeldern, neben der Kunden- und strategischen Markenbetreuung, die Methodenentwicklung in besonderen Zielgruppen.
uwe.lebok@ka-brandresearch.com



Ralph Ohnemus, Diplom-Ökonom, ist seit Oktober 2001 Vorstand von K&A BrandResearch. Er verfügt über Marketing- und Vertriebserfahrung in diversen Senior Management Positionen, zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialkette bei Viag Interkom/O2.
ralph.ohnemus@ka-brandresearch.com



Dr. Elmar Haimerl ist Direktor und seit 1985 bei K&A BrandResearch. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der Universität Bamberg für quantitative Marktforschung. Neben der Kundenbetreuung ist er vor allem für methodische Beratung sowie die Entwicklung und Weiterentwicklung von Methoden zuständig.
elmar.haimerl@ka-brandresearch.com



Welches Unternehmen sucht nicht nach bahnbrechenden Innovationen? Sie versprechen einer Unternehmung Modernität, Publicity, Auszeichnungen und gegebenenfalls einen schnellen Markterfolg. Deshalb sucht man stetig nach einer grandiosen Idee, die später eine Innovation erfolgreich macht. Leider ist aber nicht jede Innovation ein Markterfolg, der Erfolg eher Ausnahme als die Regel. Und leider liefert auch Marktforschung nicht immer den erhofften Support und die gewünschte Sicherheit, wie die vielen Flops nach Neueinführung mehrfach belegen. Ob Innovationen objektiv neu sind und es sich um echte Innovationen handelt (= Produkte und Dienstleistungen, die sich deutlich von bisherigen Lösungen oder Angeboten unterscheiden), ist dabei nicht von Belang. Die mit Abstand meisten neu eingeführten Produkte oder Dienstleistungen sind keine echten Innovationen, sondern Me-toos oder Modifikationen des bestehenden Angebots. Die Bedeutung wirklich innovativer Produkte für einen längerfristigen Unternehmenserfolg ist aber völlig unumstritten. Allerdings ist die Entwicklung echter Innovationen mit hohen Kosten verbunden und beinhaltet ein enormes Risiko des Scheiterns. Umso wichtiger ist es, dass die Innovationsprozesse begleitende Marktforschung größtmögliche Sicherheit liefert.

Prognose-Erfolge von Innovationen durch Marktforschung?

Die Marktforschung unterliegt häufig dem Vorwurf, sie würde gerade bei wirklich innovativen Produkten falsche und

negative Interpretationen über Entwicklungsszenarien abgeben, die spätere Megeerfolge im Markt bereits im Vorfeld abschließen und deshalb geradezu kontraproduktiv auf Innovationsprozesse wirken. Grundsätzlich stimmt es, dass Marktforschung sich schwer tut mit echten Innovationen. Innovationen mit großem Potenzial können bereits scheitern, weil einzelne Details suboptimal sind, weil die Reaktionen der Probanden und deren Bedürfnisse falsch bewertet, weil falsche Benefits herausgestellt wurden, weil das schematische Vorwissen der Zielgruppe falsch eingeschätzt wurde und weil etwa auf Ängste und Widerstände in den Zielgruppen nicht adäquat reagiert wurde. Das eigentliche Problem der Marktforschung ist aber, reelle Marktchancen künftig erfolgreicher Produkte zu erkennen und diese dann auch entsprechend zu optimieren. Und sie nicht fälschlicherweise mit No-gos zu belegen und stattdessen sichere marginale Innovationen voranzutreiben – die später im Markt scheitern. Ein weiterer Vorwurf an die Marktforschung ist die nicht immer präzise vorhersehbare Marktentwicklung von Innovationen. Zwar werden von Seiten der Industrie selbst möglichst marktnahe Prognosen eingefordert. Da echte (statistische) Prognosen aber einer Reihe methodischer Vorgaben genügen müssten, kann Marktforschung nur mittels Szenariotechnik näherungsweise Entwicklungskorridore aufzeigen. Wer Simulationen über die Marktwirkung von Produktneueinführungen als Marktprognosen mit größtmöglicher Prognosegenauigkeit interpretiert ohne Konfidenzintervalle zu berücksichtigen, verwendet sta-

tistische Verfahren naiv oder gar fahrlässig. Innovationen entstehen auch meist nicht auf Basis von empirisch ermittelten Konsumentenbedürfnissen, sondern es sind häufig die Ideen einzelner kreativer (innovativer) Köpfe, die diese Innovationen hervorbringen. Allerdings ist der tatsächliche Nutzen für den Konsumenten den Innovatoren im Unternehmen oft nicht hinreichend präzise genug bekannt:

- Den potenziellen Käufern fehlt nicht selten das Bezugssystem zur Beurteilung neuer Angebote (Unser Gehirn kann nur Dinge erkennen, von denen es zumindest eine Ahnung hat!),
- innovative Ideen sind manchmal zu komplex und schwer verständlich,
- Innovationen sind hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer intendierten Wirkung für potenzielle Käufer oft nur schwer einschätzbar oder
- innovative Konzeptideen lösen gegebenenfalls anfängliche Euphorie, häufiger sogar Aversionen und Furcht vor dem Unbekannten aus.

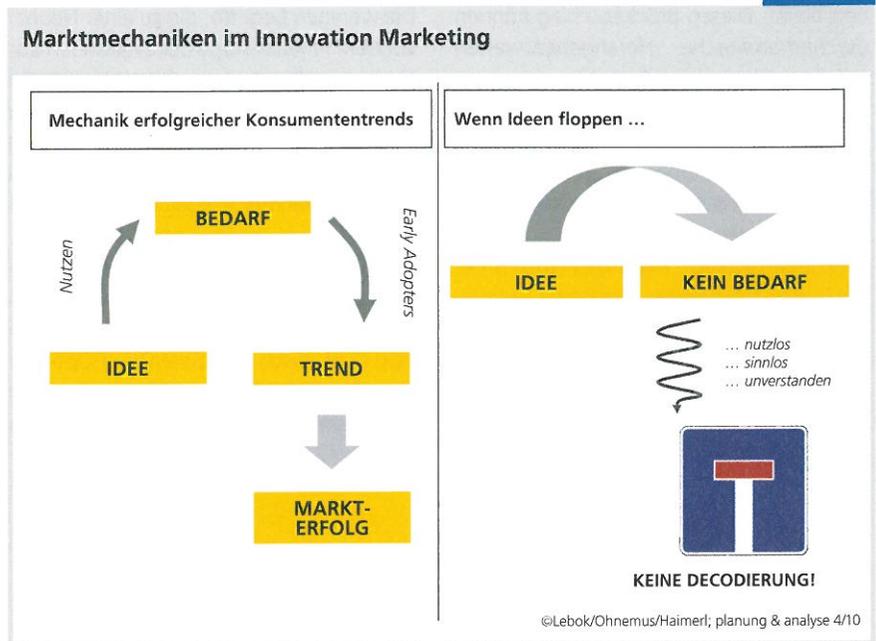
Dass Innovationen, die außerhalb des aktuellen Bezugssystems liegen, Aversionen oder Furcht auslösen können, ist in der psychologischen Literatur relativ früh belegt worden. Greifbare Beispiele für eine anfängliche Ablehnung gibt es zahlreich: Carver-Ski, Mobiltelefone, Fertiggerichte, Blogs/Facebook, neue Mode, Malerei oder Musik (Punk, Techno, R'n'B etc.). Jede Erfahrung mit einer neuartigen Situation und die aufkommende Sicherheit in ihrem Umgang verändern das menschliche Adaptationsniveau in Richtung dieser alternativen Handlung, die Innovation wird vertrauter bzw. besser abschätzbar.

In solchen Fällen hat eine Innovation eine hohe Adaptionswahrscheinlichkeit. Es erfolgt zunächst die Decodierung bei einer spitzen Zielgruppe (= die sogenannten Early Adopters als eigentliche Trendsetter – deren Vorwissen die Innovation schneller erkennt). Und weil sich der Nutzen für eine Innovation darauf auch in der breiten Masse leicht und eindeutig erschließt, entwickelt sich ein Trend, der später zur Marktrealität wird (siehe Abbildung 1). Das Gegenteil setzt genau dann ein, wenn auch bei den Early Adopters keine Decodierung des Nutzens erfolgt: Die Innovation bleibt unverstanden, wird gegebenenfalls als sinnlos erlebt und steuert in eine mentale Sackgasse!

Es kann aber auch der Fall eintreten, dass in manchen Bereichen des täglichen Lebens zwar Bedarfslücken bestehen und ein neues Angebot zunächst euphorisch begrüßt, hinsichtlich seiner Konsequenzen aber völlig überschätzt wird. Dies hat dann die Folge, dass die spätere Neueinführung einen kurzen Frühling erlebt, sich jedoch im Anschluss rasch zu einem Flop entwickelt. Innovationen haben deshalb immer wieder ein Startproblem, sowohl in der Realität als auch in der Marktforschung. Innovationsbewertung durch Marktforschung birgt deshalb die Gefahr, zu falschen Ableitungen und Prognosen zu gelangen, wenn sie den spezifischen Bedingungen weitreichender Innovationen nicht gerecht wird – vor allem bei unzureichender Fähigkeit in der Abschätzung der Konsequenzen der Innovation durch den Konsumenten.

Traditionelle Herangehensweise für Erfolgsprognosen

Neue Produkt- oder Markenideen werden häufig mit Konzepttests oder komplexeren Ansätzen wie standardisierten Testmarktsimulationen (wie Tesi, Bases und andere) überprüft. Bei all diesen Verfahren wird vorausgesetzt, dass die Testpersonen nach kurzfristiger Wahrnehmung ein neues Angebot hinreichend genug verstanden haben und damit entscheiden können, ob sie es kaufen werden (Erstkauftrate). Häufig folgt dieser Befragung eine Home-Use-Phase, in der die Konsumenten Gelegenheit haben, das neue Produkt in ihrem Alltag auszuprobieren (Wiederkauftrate). Da gerade wirklich innovative Produkte vornehmlich in einer frühen Phase der Entwicklung getestet werden müssen, stehen meist nur Prototypen oder Dummies zur Verfügung. Eine Erprobung unter natürlichen Umständen ist in der Befragung dann kaum möglich. Produkte, die echten (revo-



lutionären) Innovationen entsprechen, sind deshalb nicht problemlos zu beurteilen und zu testen: Wenn sich Konsumenten die Konsequenzen eines völlig neuen (nie da gewesenen) Angebots nicht ausreichend genug vorstellen können, ermöglicht ihr Urteil keine zuverlässige Erfolgsprognose für das Produkt!

Auch neuere, in den USA entwickelte quantitative Verfahren zur Berechnung der Marktdurchdringung haben nur bedingt mehr Sicherheit in den Befragungsergebnissen und ihrer Realitätsnähe für spätere Marktbedingungen geliefert. Analog zu herkömmlichen Testmarktsimulationsverfahren wurde ein vergleichbarer Testaufbau angelegt. Zugleich wurde hierbei der Versuch unternommen, Innovatoren oder Early Adopters für die Neuentwicklungen zu identifizieren. Die Problematik dieser quantitativen Ansätze liegt aber in der Annahme eines Transfers von der späteren Innovatoren-Zielgruppe auf eine breite Konsumentenschicht.

Letztlich lassen auch diese Verfahren nicht erkennen, worauf mögliche Ablehnung zurückzuführen ist und ob Ängste oder Aversionen ausgelöst wurden. Auch in diesen neueren Verfahren lernt man letztendlich nicht genug, warum es gegebenenfalls Startschwierigkeiten für Innovationen gibt und wie man den Marktwiderstand reduzieren kann.

Deshalb können qualitative Verfahren helfen, den trial-and-error-Prozess im Innovation Marketing drastisch abzukürzen (und teilweise auch zu verbilligen). Diese sollen:

- den Zielkunden eine Innovation nahebringen, dass sie für diese möglichst erlebbar wird,
- deren Ängste, Aversionen, aber auch falsche Euphorie sichtbar machen,
- zeigen, wie mit diesen Gefühlen umgegangen werden muss,
- Vorschläge liefern, wie Fehler und Stolperstellen gleich im Ansatz der Konzeptentwicklung vermieden oder eliminiert werden können und
- schließlich prüfen, ob das innovative Angebot eine realistische Chance hat, im Alltagsleben verankert zu werden.

Erlebbarkeit analysieren: Emotionale Wirkung von Innovationen

Um auch die soziale Wirkung von Innovationen zu erkennen, werden nicht selten Gruppenveranstaltungen (insbesondere Fokusgruppen) Einzelpersonen vorgezogen. Dadurch soll ein vermeintlicher viraler Effekt gespürt werden, der gegebenenfalls Hinweise liefert, wie Informationen über Neuheiten zwischen den Menschen weitergegeben werden. Ein zentraler Nachteil dieser Herangehensweise ist aber, dass die Konsequenzen (die Nutzen des Produkts) sich den Zielgruppen (und damit den potenziellen Käufern) in der Studiosituation nicht problemlos erschließen. Deshalb ist es auch kaum möglich zu überprüfen, wie sich ein neues Produkt tatsächlich in den Alltag der Verbraucher einbettet und welchen (emotionalen) Nutzen es stiftet.

Kurzfassung

Wirklich innovative Angebote sind von enormer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die Marktforschung hat aus verschiedenen Gründen oftmals Probleme, den künftigen Markterfolg solcher Innovationen zu prognostizieren: Den potenziellen Zielgruppen fehlt nicht selten das Bezugssystem zur Beurteilung, innovative Ideen sind oft komplex, ihr künftiger Nutzen ist schwer einschätzbar und sie lösen möglicherweise falsche anfängliche Euphorie oder Furcht vor Neuem aus. Mit spezieller qualitativer Marktforschung kann man diese Defizite sichtbar machen und so Flops reduzieren und verdeckte Chancen nutzen.

Abstract

Truly innovative products are of significant importance for the success of companies. But market research often has difficulties in forecasting the market success of these innovations: The target groups lacks of an adequate frame of reference, innovative ideas are often complex, their benefit is hard to evaluate, and initial euphoria is sometimes followed by fascination when familiarity can be attained. Qualitative market research can show these deficits and thus reduce flops and uncover hidden chances.

Löst ein neues Produkt zudem Ängste, Aversionen oder auch übertriebene Euphorie aus, weil es deutlich von den Erwartungen der Konsumenten abweicht, dann ist dies mit solchen Verfahren kaum adäquat analysierbar. Die Konsumenten neigen in solchen Fällen spontan zu Zweckrationalisierungen:

- Man braucht das Produkt nicht,
- es schadet der Gesundheit,
- es ist nur etwas für ganz spezielle Verwendergruppen (not for me),
- es ist viel zu kompliziert für den Alltag.

Die Konsumenten antworten zwar artig auf Fragen, sagen aber nicht wirklich, was sie denken, denken in der Befragungssituation nicht das, was sie fühlen und fühlen noch weniger so, wie sie im Alltag tatsächlich handeln würden. Rationalisierungen sind über herkömmliche Fokusgruppen nur schwer zu durchschauen. Man erlebt negative Reaktionen auf das neue Angebot, weiß aber nicht exakt warum und kann nicht eruieren, wie Marketing später den Ängsten und Widerständen zu begegnen hat. Auch solche qualitativen Ansätze eignen sich somit nur begrenzt.

In den letzten Jahren haben sich deshalb vor allem ethnographisch geprägte Ansätze als alternative qualitative Methoden durchgesetzt. Die Erlebbarkeit von Produktneuheiten sowie der (mögliche) Umgang im Lebensalltag stehen hierbei im Vordergrund. Vor allem in den USA werden deshalb seit Jahren auch Rollenspielformen eingesetzt, um Entscheidungsverläufe in Zielgruppen zu simulieren. In der Literatur wird teilweise eine deutliche Überlegenheit des inhaltlichen Prognosegehalts des Rollenspiels gegenüber der Erhebung von Expertenurteilen attestiert (siehe Armstrong 2001).

Der besondere Schwerpunkt des auf Rollenspielformen basierenden Psychodrama-Ansatzes liegt in seinem sehr ausgefeilten diagnostischen Ansatz. Bereits ihr Erfinder, der Arzt und Psychologe Moreno,

wollte Patienten nicht nur im ärztlichen Sprechzimmer untersuchen, sondern auch die Lebensrealität und den Ort des auslösenden psychischen Konflikts erfassen und analysieren, um genauer die Gründe für psychische Probleme aufzufindig machen zu können. Da Ursachen von Konflikten, Beschwerden und Krankheiten oftmals in der Vergangenheit liegen, versuchte er, die auslösenden Situationen und Umstände durch szenische Rekonstruktionen im Rollenspiel zu erkennen und zu analysieren. K&A hat bereits seit Ende der 80er Jahre die diagnostischen Elemente des Psychodramas für die Zwecke der Marktforschung genutzt und zum K&A Psychodrama weiterentwickelt. Dabei war es zunächst das Ziel, ein Instrument zu etablieren, das verständlich macht, was die eigentlichen Kaufmotive für Produkt- und Dienstleistungskategorien oder Marken sind.

Die zentralen Vorteile der mehrstündigen Gruppenveranstaltungen gegenüber anderen Verfahren der Motivforschung sind:

- dass Zielgruppen emotional sehr viel näher an interessierende Fragestellungen angebunden werden,
- dass die für die Marktforschung relevante Situation (auch Zukunftsszenarien) durch Rekonstruktion beobachtet werden kann,
- dass Konsumenten in einer rekonstruierten oder gespielten Situation beobachtet werden,
- dass experimentell verändert werden kann (Integration von Beobachtung, Befragung und Experiment) und dass
- zudem eine Fülle von projektiven Kreativtechniken als Instrumentarium zur Verfügung stehen, die ein tieferes Verständnis des Verhaltens liefern (Rollentausch, Doppeln, Spiegeln etc.).

Rollenspiele als Schlüssel zum Zielgruppenverständnis

Im Laufe der Jahre wurde das Rollenspiel-Verfahren immer wieder für neue Konzepte und Produktinnovationen ge-

nutzt, um zu erkennen, wie sie in die bestehende Markenwelt hineinpassen, diese verändern und wie sie in das Alltagsleben der Testpersonen eingeordnet werden. Dabei ist immer zu beobachten, dass bei innovativen Produkten die erste Spontanreaktion der Teilnehmer auf ein neues Angebot nicht das ist, was auf den späteren Erfolg im Markt schließen lässt. Gerade bei technischen Innovationen oder komplexen neuen Dienstleistungen war und ist die Reaktion der Teilnehmer oft eine Mischung aus Faszination und Angst. Angst, sich die Blöße zu geben, etwas falsch zu machen, in einer sich stetig wandelnden Welt nicht mehr zurecht zu kommen oder bei einer zu starken emotionalen Hinwendung als Angeber zu erscheinen. Es gibt jedoch eine Reihe psychologischer Methodenbausteine, die eine rasche, spontan geäußerte Akzeptanz für eine Innovation hinterfragen und anzweifeln lassen, umgekehrt aber auch psychodramatische Herangehensweisen, um anfängliche Reaktionen über alternativ zu entwickelnde Ursache-Wirkungs-Ketten, über den Nutzen einer Innovation, aufzulösen:

- Wie oft verwendet man die Innovationen im wirklichen Leben (zum Beispiel mittels explorierter Rollenspiele)?
- Welche Probleme tauchen damit im Alltag auf? Was könnte aber den Alltag vereinfachen?
- Ist es in der intendierten Verwendungssituation tatsächlich geeignet?
- Könnte man sich bessere Alternativen für die Nutzung der Innovationen vorstellen?

Es gibt viele Elemente bei Innovationen, deren Tragweite sich die Beteiligten nur schwer vorstellen können. Wie sich Innovationen auf den Lebensalltag, auf die Familie, aber auch im Handeln mit anderen Menschen auswirken, kann nur festgestellt werden, wenn man sie durchspielt. Im Unterschied zu allen anderen uns bekannten Verfahren wird in (gespielten) sozialen Si-

tuationen der zentrale Nutzen des innovativen Angebots sofort sichtbar und Widerstände für Konsumenten und beobachtende Kunden erlebbar. Und schon während der Untersuchung ist es jederzeit möglich, Lösungsansätze kontextbezogen zu entwickeln. Dabei kann die Methode sowohl für Early Adopters als auch besonders kreativ angehauchte Personengruppen eingesetzt werden. Um aber möglichst zielgenau bei den angestrebten Absatzmittlern zu analysieren, wird in der Regel bei der Nutzung der Methode für ein Innovation Marketing von überspitzten Rekrutierungen der Probanden abgesehen. Die Gefahr ist hierbei zu groß, dass zu spitze (kreative) Gruppen Innovationen nach ihren Bedürfnissen interpretieren und optimieren, der kreative Output solcher Supergruppen aber nur bedingt für die eigentlich angestrebten Durchschnittskäufer decodierbar ist. Ein Beispiel belegt diese These: Zur Jahrtausendwende überprüften wir das Angebot einer Familienhandylösung, die das Festnetztelefon überflüssig machen und alle Familienmitglieder mit einem Handy ausstatten sollte. Die technisch interessierten Probanden reagierten enthusiastisch auf die Idee. In den folgenden Rollenspielen sollten sie dann die Nutzung dieser Idee simulieren und stießen dabei auf so viele mögliche Probleme, dass die individuellen Anforderungen immer weiter anstiegen (Was ist, wenn die Oma zu Besuch und allein zu Haus ist? Gibt es einen zentralen

Anrufbeantworter? Wie kann man vertrauliche Nachrichten hinterlassen? Wie werden die internen Gespräche tarifiert? Usw.). Sowohl für die Teilnehmer als auch unseren Kunden war bald sichtbar, dass diese Idee technisch und kommunikativ viel aufwändiger als gedacht werden würde und einer einfachen intuitiven Nutzung (wie das gewohnte Festnetztelefon) nicht zugänglich war.

Umgekehrt hat etwa die Firma Solvis mit ihrem SolvisMax gezeigt, dass ein technisch innovatives Produkt, das anfänglich auf Unverständnis und Misstrauen stieß, sehr erfolgreich werden kann. SolvisMax (siehe Abbildung 2) ist ein Heizsystem, das sich durch zwei Merkmale auszeichnet:

- Nicht der Brenner, sondern der Warmwasserspeicher ist das Herz dieses Heizsystems. Das benötigte Warmwasser wird von der Sonne – ohne Verlust durch einen separaten Kessel – erwärmt. Nur bei Bedarf wird zusätzlich der Brenner eingesetzt. So lässt sich der Verbrauch von Heizmaterial und damit die Kosten halbieren.
- Durch diese innovative Bauweise wird zudem ein Wechsel des Energieträgers, etwa die Umstellung von Gas auf Pellets oder Erdwärme, einfach realisierbar.

Die Suche nach dem einen Wort: Needs-Marketing

Als Output liefert eine psychodramatische Herangehensweise Zweckmäßigkeit, An-

wendungswahrscheinlichkeiten, Flopfahren aber auch Hinweise auf Optimierungen von Produktinnovationen hinsichtlich der kommunikativen Argumentation. Zudem haben Weiterentwicklungen der Methode geholfen, richtige Zeitpunkte der Markteinführung besser abschätzen zu können bzw. nachhaltiger und über längere Zeiträume zu explorieren.

Für das Marketing zählen aber weniger die angewandten Methoden als die eindeutigen Handlungsempfehlungen aus der Marktforschung, die sich mit den realen Marktentwicklungen messen lassen müssen. Und gerade bei qualitativen Untersuchungen hilft es dem Unternehmen nur begrenzt, wenn man allein auf der Ebene von Verbatims oder Psychologisierungen ste-

Literatur

Armstrong, J.S.: Role Playing: A Method to Forecast Decisions. In: Armstrong, J.S. (ed.): Principles of Forecasting. A Handbook for Researchers and Practitioners. Boston/Dordrecht/London 2001.

Haimerl, E.: Emotionale oder rationale Werbung? Über einen verhängnisvollen Irrtum in Kommunikation und Werbeforschung. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1/2007.

Haimerl, E.; Lebok, U.; Ohnemus, R.: Ich sehe das, was du nicht siehst. In: planung & analyse 5/2007.

Haimerl, E.; Roleff, R.: Role play and psychodrama as market research methods: Integration of observation, interview and experiment. In: Beckmann, S.C.; Elliott, R.E. (eds.): Interpretive Consumer Research. Paradigms, Methodologies and Applications. Copenhagen 2000.

Lebok, U.; Ohnemus, R.: Unsinnig unique! Warum spitze Positionierungen paradoxerweise oft stumpfe Waffen sind. In: planung & analyse 5/2008.

Ohnemus, R.: Wenn A sagt, dass B denkt, dass K kauft. In: Markenartikel 12/2006.

Ohnemus, R.; Haimerl, E.: Me-toos erfolgreich launchen! Marktsegmentierung für Markterfolge in etablierten Märkten. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 02/2008.

Stein, P.-H.: BrainCluster – Der erste ganzheitliche, integrierte Marketing- und Forschungsansatz. 1999.



hen bleibt. Diesen Brückenschlag können psychodramatische Herangehensweisen mit ihren Ergebnissen leisten.

Am Ende einer Untersuchung über die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen und Neukonzeptionen muss immer eine eindeutige Ursache-Wirkungs-Kette bestimmt werden, die es den zukünftigen Zielkunden erlaubt, rasch den Nutzen der Neuheit zu dekodieren. Unsinnige Uniqueness, weil unverstanden oder unnütz, führt bei Neueinführungen ebenso in die Sackgasse wie auch bei Re-Positionierungen von bestehenden Markenkonzeptionen.

Die wenigen Begriffe, die zu einer Neuheit vor dem inneren Auge der Zielkunden aufblitzen, sollten eine in sich schlüssige Geschichte aus faktischen und emotionalen Nutzen erzählen. Denn das Gehirn liebt nichts inniger als einfache Geschichten, die für den Betrachter zu positiven Konsequenzen führen.

Marktforschung mit gleichermaßen psychologischem und markentechnischem Sachverstand kann die Risiken für einen Flop dramatisch reduzieren und Optionen für erfolgreiche Strategien bieten. Letztlich muss man sich bei einer Neueinführung nur

mit drei Handlungsanleitungen auseinandersetzen:

- Verstehe deine Zielkunden!
- Reagiere auf deren Bedürfnisse!
- Formuliere *einfach* einen Nutzen!

Es bestätigt sich immer wieder, dass der Markt gerecht ist: Ideen mit klarer Nutzenargumentation haben immer eine dramatisch höhere Erfolgswahrscheinlichkeit! Δ

K&A Psychodrama ist ein eingetragenes Markenzeichen.



[brænd] neu

Innovationen scheitern überraschend leicht, wenn sie von der Zielgruppe nicht richtig decodiert werden, weil unser Gehirn nur das verstehen kann, von dem es schon ein Vorwissen hat.

Mit dem **K&A Psychodrama**[®] entschlüsseln wir, wie Ihre Produkt- oder Dienstleistungs-Innovation dargestellt werden sollte, um positive Emotionen auszulösen und das noch Ungewohnte interessant und attraktiv zu gestalten. Wer Kunden versteht, bringt Marken zur Faszination.

K&A Brand Research[®]

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse,
Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,
Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017,
redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de

