

Erfolgreiche Innovationsmarktforschung Die Grenzen traditioneller Marktforschung überwinden

Autoren

Ralph Ohnemus / CEO

Seit Oktober 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch.

Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch.

Er bringt sehr viel nationale und internationale Marketing- und Vertriebs-erfahrung in Senior Management Positionen mit, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation, zuletzt als ‚SVP Consumer Sales‘ verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialkette bei Viag Interkom/O2.

r.ohnemus@ka-brandresearch.com



Anja Meier / Dipl.-Psychologin

Studium der Diplom-Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, mit den Schwerpunkten Psychologische Diagnostik und Marketingforschung. Sie ist seit 2006 freiberuflich und seit 2010

als Projektleiterin bei K&A BrandResearch und beschäftigt sich überdies im Rahmen ihrer Promotion an der Universität Bamberg mit dem Thema betrieblicher Innovationsförderung.

a.meier@ka-brandresearch.com



Das Potenzial einer Produktidee kann vor allem dann voll ausgeschöpft werden, wenn es gelingt, so genannte ‚early Adopters‘ dafür zu begeistern, deren Faszination sich auf den Markt überträgt und das neuartige Angebot attraktiver erscheinen lässt. Allerdings ist die Identifikation dieser Personengruppen in der Regel fehleranfällig und schwierig, weshalb der Ansatz in der Praxis kaum Anwendung findet.

Im vorliegenden Artikel wird zunächst das Vorgehen der traditionellen Marktforschung diskutiert, auf deren Ergebnisse auch Entscheidungsträger im innovativen Umfeld häufig zurückgreifen. Weil sich daraus aber erhebliche Probleme und nicht zuletzt erschreckende Flop-raten ergeben, wird anschließend aufgezeigt, mit welchem neueren Untersuchungsansatz die Grenzen überwunden und Innovationen vorangetrieben werden können.

Liegt Innovation im Auge des Betrachters?

Auch wenn sie gerne als großartige Neuheiten angepriesen werden, die meisten Produktneueinführungen sind recht wenig innovativ. Line Extensions, minimale Modifikationen und Detail-Verbesserungen bestehender Produkte sind an der Tagesordnung und führen zu einer regelrechten Flut an ‚me toos‘, die als inszenierte Pseudo-Innovationen um die Aufmerksamkeit der Kunden ringen. Und daran ist prinzipiell auch nichts auszusetzen, denn ob eine Innovation als solche erkannt wird, ist nicht unbedingt von ihrem tatsächlichen Neuheitsgrad abhängig. Es kommt vielmehr darauf an, als wie innovativ ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Verbraucher wahrgenommen wird – sei es in Bezug auf technischen Fortschritt, Ästhetik und Design oder neuartige emotionale bzw. faktische Produktnutzen.

Obwohl Innovation dadurch höchst subjektiv wird, bestätigen Studien aber auch immer wieder, dass sich gerade der objektiv messbare Innovationsgrad eines Produkts unmittelbar auf den mittel- und langfristigen Markterfolg auswirkt. Denn entsprechend ‚echte‘ Produktinnovationen besitzen offenbar ein Potenzial, das klassischen Neueinführungen weit überlegen ist. Sie können innerhalb kürzester Zeit aus dem Nichts die Marktführerschaft übernehmen. Weil ihre Entwicklung allerdings naturgemäß einen enormen Forschungsaufwand und überdies hohe Unsicherheit bezüglich des zu erwartenden Markterfolgs beinhaltet, sind Unternehmer darauf angewiesen, frühzeitig die vielversprechendsten Ideen zu erkennen und andere Entwürfe wieder fallen zu lassen.

Zusammenfassung:

Obwohl ‚echte‘ Innovationen ein zentraler Treiber des langfristigen Markterfolgs sind, tun sich Unternehmer oft schwer, das Potenzial innovativer Ideen angemessen zu beurteilen. Häufig scheitern Neuprodukte daran, dass die potenziellen Verwender keinen unmittelbaren Nutzen im Vergleich zum bestehenden Angebot wahrnehmen, und es nur zögerlich in ihren Alltag einordnen. Verunsicherung und spontane Ablehnung schlagen sich auch in Marktforschungsstudien nieder und tragen dazu bei, dass selbst Neuentwicklungen mit hohem Potenzial schlecht abschneiden bzw. bereits in der Konzeptphase ‚abgeschossen‘ werden. Und auch die selteneren Fälle, in denen sich eine anfängliche (übertriebene) Euphorie für das Neuprodukt abzeichnet, enden meist in Ernüchterung und einem teuren Flop.

Durchschnittlich werden nur 25% der ursprünglichen Produktideen als Konzept weiterverfolgt und nur 3% schaffen die landesweite Markteinführung (vgl. z.B. Meffert). Es stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten und Methoden innovationsbereite Unternehmen bei der Ideenselektion unterstützt werden können, sodass sie in die richtigen Entwürfe investieren und diese erfolgreich im Markt platzieren.

Probleme traditioneller Marktforschung bei ‚echten‘ Innovationen

Gerade bei Produkten und Dienstleistungen mit hohem Neuheitsgrad wird der Marktforschung eine hohe Prognoseunsicherheit nachgesagt, die sich laut Kritikern hemmend auf den Markterfolg auswirkt. Klassische Studien seien nicht offen für wirklich Neues, sodass Innovationen regelmäßig vorschnell ‚abgeschossen‘ werden, oder aber von einer anfänglichen, übertriebenen Euphorie überlagert sind, die in der Realität der Markteinführung schnell ‚verpufft‘. Die Vorwürfe halten sich hartnäckig, obwohl die tatsächlich eingeführten Produkte in vielen Fällen kaum noch etwas mit den zuvor getesteten Konzepten und Entwürfen zu tun haben und das Hauptproblem nicht etwa darin besteht, Misserfolge frühzeitig zu erkennen.

Vielmehr ist es oft ein einzelnes Detail in der Umsetzung, das den Kundenbedürfnissen nicht ganz entspricht und das Produkt zum Scheitern verurteilt. Hinzu kommt, dass das Marktpotenzial echter Neuheiten regelmäßig falsch eingeschätzt wird und Entscheidungen gerne übertrieben vorsichtig getroffen werden. Lieber hält man sich an die ‚sicheren‘ aber eben nur marginalen Verbesserungsinnovationen, die den Verbraucher dann doch nicht überzeugen oder ihn schon nach kurzer Zeit langweilen. Das

Resultat ist eine Floprate von bis zu 90% im Bereich der Konsumgüter.

Aber warum werden Innovationen so häufig verkannt? Und warum kommt es zu diesen massiven Fehleinschätzungen? Hier lohnt sich ein Blick auf die Innovationswerkstätten großer Unternehmen, wo neue Produkte üblicherweise fern ab von den vorherrschenden Bedingungen des Markts initiiert werden. Innovatives Zentrum sind meistens Entwicklungs- und Marketingabteilungen, wo dann und wann ein Geistesblitz einschlägt oder eine Gruppe von Querdenkern einen genialen Einfall hat. Es sind engagierte Einzelpersonen und kreative Teams, die von einer Idee begeistert sind, sie vorantreiben und letztlich in Produkte umsetzen – oft leider ohne eine konkrete Vorstellung von Lebensrealität und Bedürfnisstrukturen der anvisierten Zielgruppe.

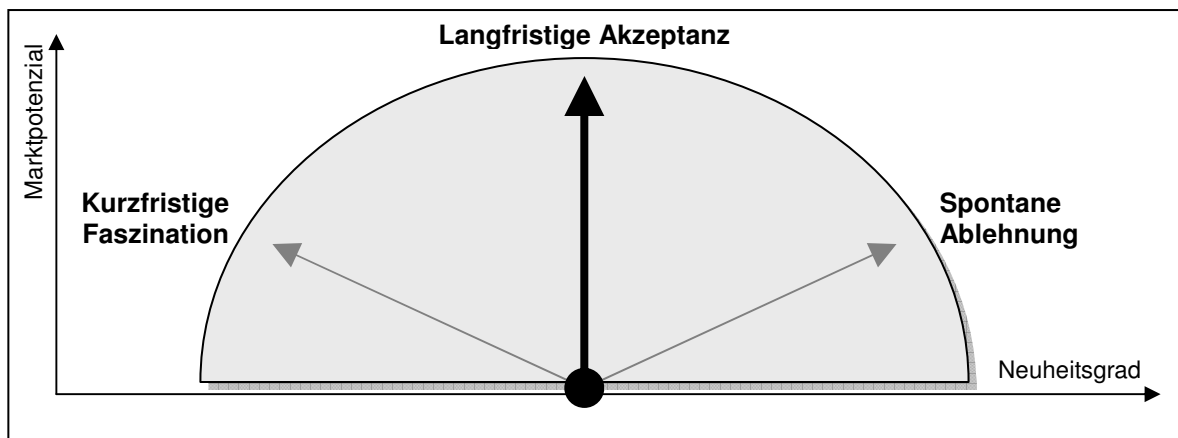
Kommt das neue Produkt dann auf den Markt, bedeutet es für den Verbraucher einen nicht unerheblichen *Aufwand*, sich überhaupt mit dem unbekanntem, ggf. ziemlich komplexen neuen Produkt auseinanderzusetzen und sich mit seinen spezifischen Vorteilen vertraut zu machen. Und selbst wenn er Zeit investiert, ist nicht gewährleistet, dass er sich aus der Verwendung einen *subjektiven Nutzen* verspricht bzw. die *Konsequenzen einer Nutzung* überhaupt richtig einschätzt, denn gerade bei besonders neuartigen Objekten fehlt ihm eine *neutrale Vergleichsmöglichkeit*. All dies mündet in der wissenschaftlich mehrfach belegten, fast schon trivialen Erkenntnis, dass Unbekanntes *Unsicherheit* auslöst und ernste Befürchtungen und Ängste freisetzen kann (vgl. z.B. Dörner). Diese färben in der Folge negativ auf das Neuprodukt ab und lassen eine Nutzung unattraktiv erscheinen.

Verwendungsbarrieren bei Innovationen mit hohem Neuheitsgrad:

- Wahrgenommener Aufwand (schrittweises Vertrautwerden)
- Hohe Komplexität und Vielschichtigkeit echter Neuheiten
- Fehleinschätzung möglicher Konsequenzen einer Nutzung des Produkts
- Unzureichendes Bezugssystem für Vergleiche mit gewohnten Produkten
- Unsicherheit und Angst durch die unbekanntete Situation

Bei Konfrontation mit einer ‚echten‘ Neuheit, sind folgende Reaktionen besonders typisch:

- a) Die Innovation wird als attraktive Verbesserung des aktuellen Angebots mit nahezu euphorischer Faszination bejubelt, was dazu führt, dass überzogene Erwartungen und unrealistische Hoffnungen in das neue ‚Wunderding‘ projiziert werden, die in der Realität nur enttäuscht werden können. Das Produkt hat eine kurze Blütezeit und flopt.
- b) Unsicherheit und Unbeholfenheit im Umgang mit einer neuen Sache wecken beim potenziellen Nutzer negative Emotionen wie Besorgnis, Furcht oder Ärger, die sich auf das neue Produkt übertragen und zu grundsätzlicher Ablehnung bis hin zu regelrechten Aversionen führen. Es kommt kaum zu einer intensiveren Beschäftigung mit der Neuheit, wodurch sie quasi im Keim erstickt wird und flopt.



Beide Reaktionen wirken sich problematisch auf die Ergebnisse der traditionellen Marktforschung aus, weil sie zu erheblichen Verzerrungen führen. So werden Neuprodukte mit eher moderatem Innovationsgrad in Studien häufig überschätzt, weil sie für die Konsumenten nachvollziehbar und verständlich sind. Doch dieser kurzzeitige Effekt wird schnell ‚gewöhnlich‘, sodass der prognostizierte Erfolg auf der Strecke bleibt. Hoch innovative Produkte dagegen haben nicht selten Startschwierigkeiten, weil die Konsumenten aufgrund der oben genannten Verwendungsbarrieren zögern, sich überhaupt mit ihnen auseinanderzusetzen. Es braucht Zeit und manchmal einen kleinen Anstoß, um die Vorteile einer Idee halbwegs realistisch bewerten zu können. In der klassischen Marktforschung wird darauf kaum Rücksicht genommen, weshalb selbst erfolgversprechende Konzepte durchfallen und erst gar nicht die Chance erhalten, sich langfristig auf dem Markt zu beweisen.

Nur wenn es gelingt, den schmalen Grat zwischen gewohnter Vertrautheit und faszinierender Neuheit zu beschreiten, gelingt es auf Anhieb vom Verbraucher akzeptiert zu werden

und ggf. schon nach kurzer Zeit den Markt zu dominieren.

Bisheriger Umgang der Marktforschung mit Innovationen

Um das Potenzial eines neuen Produkts abzuschätzen, werden üblicherweise *Konzepttests* oder auch umfangreichere *Testmarktsimulationen* durchgeführt. Weil aber gerade innovative Neuprodukte in einem sehr frühen Stadium überprüft werden müssen, um Fehlinvestitionen zu vermeiden, liegen meist nur rudimentäre Prototypen vor, die sich kaum für eine realitätsnahe Verwendung im Alltag eignen, selbst wenn eine Home Use Phase integriert wird. Häufig fehlt zudem die Vernetzung mit passenden Verbundprodukten, durch die eine Einbettung in vorhandene Bedürfnisstrukturen erst möglich wird. Was bringt z.B. ein mobiles TV-Gerät, wenn es kein ansprechendes Programm gibt, das man empfangen kann? Und was nützt eine neuartige Spielkonsole, wenn es keine interessante Software dazu gibt? Letztlich stehen Marktforscher auch vor dem Problem, dass das neue Produkt völlig isoliert vorgestellt wird, ohne dass seine Vorteile auf verschiedenen Kanälen kommuniziert werden können.

Gerne wird daher auf *qualitative Ansätze* zurückgegriffen, die ein Gespür für den Konsumentennutzen einräumen und Prognosen zuverlässiger machen sollen. So kann der Moderator Probanden z.B. in einer Gruppendiskussion mit dem neuen Konzept konfrontieren, ihnen ausreichend Zeit für die erste Annäherung geben und mit ihnen über Vor- und Nachteile sprechen. Komplexe Bestandteile können erklärt werden, sodass die Teilnehmer sich eine recht gute Vorstellung davon machen können. Und dennoch werden sie sich in der künstlichen Studiosituation kaum über reale Konsequenzen einer Nutzung bewusst. Die Diskussion bleibt theoretisch, hypothetisch und abstrakt. Diese Art der Konzeptüberprüfung muss scheitern, zumal den oben genannten Schwierigkeiten (kurzfristige Faszination oder spontane Ablehnung) verbal nicht entgegen gewirkt werden kann. Die Teilnehmer kommen schnell zu Pauschalurteilen wie „So etwas braucht man nicht“, „Das geht nicht“, „Für mich ist das nichts“ oder beginnen, das Produkt zu rationalisieren, indem sie einzelne Eigenschaften herausgreifen und entsprechende Befürchtungen (z.B. gesundheitliche Risiken) oder auch Schwärmereien (z.B. wie unbeschwert das Leben mit dem neuen Produkt werden könnte) übersteigern.

Eine Alternative bieten *Expertenurteile*, auf die in der Praxis gerne zurückgegriffen wird. Man wendet sich also von der Einschätzung der Verbraucher ab und vertraut auf die Meinung

derer, die sich mit Markt und Zielgruppe auskennen scheinen. Leider können sich Experten aber auch nur bedingt in die Verbraucher hineinversetzen, zumal sie für gewöhnlich nicht selbst Adressaten der neuen Produkte sind. Häufig sind ihre Prognosemodelle daher sehr kognitiv und beruhen auf vertiefter Kenntnis des technisch-funktionalen Hintergrunds. Sie sind nicht zu vergleichen mit dem Urteil eines Laien, der im Markt mit einer Neuheit konfrontiert wird und abwägen muss, ob er es kaufen soll oder nicht.

Überdies wurden einige Ansätze entwickelt, die auf den oben genannten Testmarktsimulationen aufbauen und den genannten Problemen durch eine möglichst naturgetreue Gestaltung der Testbedingungen entgegenwirken. Entsprechende Verfahren greifen beispielsweise auf *virtuelle, multimedialgestützte Simulationen* zurück, durch die der Handlungsrahmen an Komplexität und Echtheit gewinnt. Im Rahmen der Virtual Reality haben die Probanden dann die Möglichkeit, sich intensiv mit dem Produkt auseinanderzusetzen, bevor sie es wie auch in klassischen Untersuchungsdesigns in einer Home Use Phase testen dürfen. Schwachstelle ist hierbei, dass der eher quantitative Aufbau offen lässt, worauf eine mögliche Ablehnung zurückzuführen ist. Daher findet häufig eine Ergänzung durch aufwändige qualitative Methoden statt.

Exkurs: „Man muss nur die richtigen Verbraucher fragen“

Nicht alle Konsumenten können sich gleich gut auf Neuheiten einlassen. Eine große Chance innovationsgerichteter Marktforschung liegt daher in der Identifikation von entsprechend geeigneten, nämlich innovationsbereiten und -fähigen Kunden. In den Wirtschaftswissenschaften wird gerne von Innovatoren und Early Adopters gesprochen, denen eine besondere Offenheit für Neues zugeschrieben wird, während sie gleichzeitig die Meinungsführerschaft für eine bestimmte Zielgruppe übernehmen und zum Trendsetter werden. Eine schier unüberwindbare Schwierigkeit liegt jedoch darin, bereits im Vorfeld festzustellen, wer zu diesen Personen gehört und das Wissen darum bei der Markteinführung nutzbar zu machen. Versuche, Personen mit allgemein starker Probierbereitschaft zu integrieren, mussten fehlschlagen, weil sie zu undifferenziert allem Neuen zugewandt waren, ohne dass es einen Einfluss auf die spezifische Marktentwicklung gehabt hätte.

Eric von Hippel prägte darüber hinaus den Begriff ‚Lead User‘, der sich durch eine besonders intensive Beziehung zum jeweiligen Produkt auszeichnet und überdies eine hohe Bereitschaft und auch Fähigkeit aufweist, Probleme auf innovative Weise zu lösen. Private Tüftler wie der Erfinder des ersten Snowboards (ein engagierter Extremsportler mit besonderem Interesse an der Entwicklung eines neuartigen Wintersportgeräts) beweisen, dass ihre spezifischen Bedürfnisse durchaus Potenzial für den (Massen-)Markt haben. Solche ‚innovativen Kunden‘ sind leichter zu identifizieren als die oben genannten Verbrauchertypen. Sie treten bisweilen sogar selbst an Unternehmen heran und bieten (ohne monetäre Gegenleistung) ihre Ideen und Einschätzungen an. Gelingt es, sie frühzeitig in die Produktentwicklung zu integrieren, werden sie quasi zum Entwicklungspartner von Unternehmen und tragen wesentlich zur marktgerechten Neuproduktgestaltung bei.

K&A-Psychodrama® zur Überwindung der Problematik

Um die Diskussion über innovatives Potenzial weniger ‚verkopft‘ zu führen und bekannte Stolpersteine zu umgehen, greifen Experten für Unternehmensstrategie, aber auch Militär- und Rechtsberater, schon seit langem auf erlebnisaktivierende Techniken wie z.B. Rollenspiele zurück. Sie werden nicht nur als aufschlussreiche Analyse- und Prognoseverfahren geschätzt, sondern stellen vor allem in Konflikt- und Entscheidungssituationen einen verhaltensbezogenen Gegenpol zur kognitiven Auseinandersetzung mit dem Thema dar.

Insbesondere das Psychodrama, das aus der psychologischen Gruppentherapie von Jacob Levy Moreno entstand, stellt eine umfassende methodische Basis für die diagnostische Anwendung des Rollenspiels und weiterer Methoden dar, das K&A BrandResearch vor etwa 20 Jahren mit großem Erfolg für die Marktforschung adaptierte. Es eignet sich in idealer Weise dazu, die Lebensrealität der Teilnehmer zu aktivieren und (auch in Interaktion mit weiteren Gruppenmitgliedern) ihre wahren Beweggründe aufzuspüren und zu verstehen. Denn oft stößt man – sowohl in der Therapie, als auch beim Erforschen von Verbrauchermotiven – an seine Grenzen, wenn der Befragte auf die Frage nach dem „warum“ *selbst keine Antwort weiß*, wenn er sich nicht entsprechend *artikulieren kann* oder er schlicht *keine Auskunft geben will* – sei es weil ihm ein Thema nicht hinreichend bewusst ist, er nicht die richtigen Worte

findet oder er es schlicht als zu privat oder in irgendeiner Weise schwierig empfindet.

Rekonstruiert man Verhaltensweisen in einem Rollenspiel, so kann das natürliche Verhalten beobachtet und in Zusammenhang mit der Fragestellung gebracht werden. Ein solches Vorgehen kann als „fragen ohne zu fragen“ bezeichnet werden und ermöglicht tiefe Einblicke in die eigentlichen Kaufmotive, Verwendungsanreize oder auch Hemmnisse. Emotionale Schemata werden aktiviert und in ihrem Zusammenspiel mit (rein) rationalen Überlegungen bei der Erklärung des Verhaltens berücksichtigt, was auch dazu führt, dass sich die Teilnehmer viel intensiver mit den Fragestellungen auseinandersetzen und sich gefühlsmäßig auf die Studie und das zu überprüfende, neue Konzept einlassen.

In der methodischen Umsetzung des K&A-Psychodramas® kommen neben Rollenspielen auch projektive Techniken wie das Anfertigen von Collagen, symbolische Besetzungen und Abstraktionen zum Einsatz, die emotionale und motivationale Beweggründe ohne den Einsatz von Sprache aufspüren. Der kreative, prozesshafte Ansatz ermöglicht dabei ein flexibles Eingehen auf die Realität der Zielgruppe und integriert die wichtigsten Datenerhebungsmethoden Befragung, Beobachtung und Experiment in einem Forschungsinstrument. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der sich nicht von rationalen Erklärungen der Zielgruppe und ihren bewusst vermittelten Selbstbildern abhängig macht.

Vorteile der Motivforschung mit dem K&A-Psychodrama® auf einen Blick

- Hohes emotionales Involvement der Teilnehmer
- Berücksichtigung von situativen Variablen und (sozialem) Verwendungskontext
- Realitätsnahe Simulation von konkreten und hypothetischen Verwendungssituationen
- Kombination der Forschungsmethoden Befragung, Beobachtung und Experiment
- Möglichkeit der Interaktion und flexible Adaptation der laufenden Untersuchung
- Verfügbarkeit zahlreicher Techniken für ein tieferes Konsumentenverständnis
- Durchführung von speziell ausgebildeten, erfahrenen Diplompsychologen

Angewendet auf die frühzeitige Überprüfung von Innovationen bedeutet das, dass die Ursachen für euphorische Verherrlichung oder kritische Zurückweisung aufgespürt werden und auch unbewusste Beweggründe zu Tage treten. Mit diesem Wissen kann zum einen marktgerecht an der Weiterentwicklung von Prototypen gearbeitet werden, zum anderen können Erkenntnisse aus dem Psychodrama auch in die Verbraucherkommunikation einfließen. In den letzten Jahren wurde das Verfahren vielfach auf innovationsbezogene Fragestellungen angewendet und lieferte umfassende Einblicke, inwieweit neue Produktideen und Konzepte von den Verbrauchern angenommen und in die bestehende Markenwelt eingeordnet werden und wo klassische Innovationsbarrieren liegen. Wie auch bei anderen qualitativen Ansätzen wurde immer wieder deutlich, wie nah Faszination und Unsicherheit gerade bei technischen oder besonders komplexen Innovationen beieinander liegen.

Es ließ sich aber ein besonders effektiver Mechanismus identifizieren, der zur schnelleren Akzeptanz und realistischeren Einschätzung eines Neuprodukts beiträgt: Die direkte Erfahrung eines (persönlich relevanten) Produktnutzens. Das heißt, wenn es gelingt, dass die Teilnehmer eine real erlebte Situation aktivieren, in der ihnen das vorgestellte Produkt hilfreich gewesen wäre, ist ein Zugang zur Beschäftigung mit der Innovation gewonnen. Vor diesem Hintergrund kann dann ‚wie im wirklichen Leben‘ diskutiert und argumentiert werden. Die emotionale Bedeutung, die der Situation und vor allem der neuartigen Problemlösung hinzugefügt wird, ist deutlich greifbarer und auch entscheidungsrelevanter als eine abstrakte Beschreibung und kognitive Auseinandersetzung. Es muss also auch in der Studiosituation gelingen, Erinnerungen an das Erlebte nachdrücklich zu aktivieren. Rollenspiele und sprachfreie Techniken eignen sich in besonderer Weise dazu und führen die Analyse auf eine neue, tiefere Ebene der Einsicht.

Vorgehen im K&A-Psychodrama®

Den Einstieg bildet eine intensive Analyse des Status Quo innerhalb der Kategorie, d.h. die Beschäftigung mit zugrunde liegenden Bedürfnissen und Motiven für die Verwendung einer bestimmten Produktgruppe. Anschließend werden die Teilnehmer Schritt für Schritt darauf vorbereitet, sich auf eine neuartige, möglicherweise sogar visionäre Zukunftsszenarie einzulassen, die mithilfe von Filmbeispielen, Dummies und ersten Produktentwicklungen möglichst plastisch wird. Bei Fragen zum technischen Hintergrund kann es sogar hilfreich sein, wenn eine Person aus der Entwicklungsabteilung des Auftraggebers anwesend ist und aktiv an der Studie teilnimmt.

Weil sich die Teilnehmer für gewöhnlich nur schwer vorstellen können, wie sich die Nutzung eines neuen Geräts oder Features im Alltag gestaltet, werden entsprechende Situationen im Rollenspiel durchlaufen. Spontane Reaktionen werden dabei aber nicht direkt öffentlich gemacht, sondern zunächst von jedem einzelnen (unabhängig von sozialen Bedingungen) schriftlich fixiert. Erst dann beginnen die Teilnehmer in Subgruppen mit der Umsetzung in Alltagshandeln.

Im Unterschied zu sonstigen uns bekannten Ansätzen wird den Teilnehmern des K&A-Psychodramas® eine viel tiefere Tragweite der neuen Optionen bewusst, die über rein kognitives Verargumentieren und Rationalisieren hinausgeht. Situationen können in verschiedenen Settings und Varianten durchgespielt werden, Produkte und Marken können beliebig eingesetzt, ausgetauscht oder ergänzt werden und Unterschiede zwischen einzelnen Nutzenerwartungen treten deutlich zu Tage. Bereits während der Durchführung ist es mög-

lich, Lösungsansätze aktiv in die Gruppe einzugeben und ihre Reaktion darauf zu prüfen. Flexibilität und Interaktivität des Ansatzes ermöglichen somit eine optimale Herangehensweise an das Thema Innovation und beziehen den Konsumenten mit all seinen Merkmalen, Kognitionen, Emotionen, Motiven und Werthaltungen aktiv in die Forschung ein.

Ausblick: Quantifizierung von Erkenntnissen

Um einer übertriebenen Euphorie für diese Marktforschungs-Innovation den überschüssigen Wind aus den Segeln zu nehmen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Instrument lediglich eine qualitative Grundlage zum Verständnis der Verbraucherwahrnehmung liefert und keinen Test im engeren Sinne darstellt. Eine sinnvolle Anwendung beinhaltet, dass gewonnene Hypothesen im Anschluss an das K&A-Psychodrama® quantitativ überprüft werden, bevor sie als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden.

Das optimale Zusammenspiel aus qualitativer und quantitativer Forschung gestaltet sich also aus der zielgerichteten Beantwortung der Frage

nach dem ‚warum‘ und der Ableitung marktnaher Produkte, die anschließend in einem möglichst realitätsnahen Test überprüft werden.

Ebenso können Erkenntnisse aus dem K&A-Psychodrama® in eine bedürfnisorientierte Kommunikation einfließen, die dem potenziellen Nutzer präzise und anwendungsbezogen die Vorteile des neuen Produkts nahe bringt und möglichen Verwendungsbarrieren frühzeitig entgegenwirkt.

Auf dieser Basis kann der zukünftige Erfolg eines neuen Produkts zuverlässiger vorhergesagt und die Zielgruppe adäquat angesprochen werden. Die Markteinführung von Innovation kann besser geplant und konsequent vorangebracht werden.

Literatur:

- Armstrong, J.S. (2001). Role Playing: A Method to Forecast Decisions. In: Armstrong, J.S. (ed.): *Principles of Forecasting. A Handbook for Researchers and Practitioners* (S. 15-31). Boston/Dordrecht/London: Springer.
- Dörner, D. (1981). Über die Schwierigkeiten menschlichen Umgangs mit Komplexität. *Psychologische Rundschau*, 32, 163-199.
- Haimlerl, E. & Roleff, R. (1996). Rollenspiel und Psychodrama als Marktforschungsmethoden: Integration von Beobachtung, Befragung und Experiment. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 43, 3, S. 266 ff.
- Haimlerl, E. & Roleff, R. (2000). Role play and psychodrama as market research methods: Integration of Observation, interview and experiment. In: S.C. Beckmann and R.E. Elliott (eds.): *Interpretive Consumer Research. Paradigms. Methodologies and Applications*. Copenhagen: Business School Press.
- Heckhausen, H. (1963). Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Bd. 10, S. 604-626.
- Hippel, E. von (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32 (7), 791-805.
- Kleinschmidt, E. & Cooper, R. (1991). The Impact of Product Innovativeness on Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 8, S. 240-251.
- McClelland, D., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts.
- Meffert, H. (2000). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Oldham, J.M., Morris, L.B.: *The new Personality Self-Portrait: Why you think, work, love and act the way you do*, Rev. ed. New York 1995.
- Moreno, J.L. (1959). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama*. Stuttgart: Thieme.
- Reichwald, R. & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Song, M. & Montoya-Weiss, M. (1998). Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *The Journal of Product Innovation Management*, 2, S. 124-135.
- Strub, P. & Herman, S. (1993). Can the Sales Force Speak for the Customer? In: *Marketing Research, A Magazin for Management and Application*, Vol. 5, 4, 32 ff.