

Kundenwissen als Schlüssel



Interdisziplinäres INNOVATIONSPROZESSMODELL für bedürfniszentrierte und zielgerichtete Innovationen und Renovationen

Jedes Unternehmen braucht Innovationen. Dies gilt auch für den Gesundheitssektor, der aufgrund des demographischen Wandels und der technischen Weiterentwicklungen stetig wächst. Doch wie findet man Neuerungen, die die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden befriedigen? Die Gruppe Nymphenburg hat das Motiv- und Entscheidungsmodell Limbic in ein neu entwickeltes Innovationsprozessmodell integriert und im Bereich Dienstleistungen im Gesundheitssektor angewandt. Katrin Kominiak und Sören Ott berichten von dem Verfahren und den Ergebnissen.

Gerade bei Dienstleistungsunternehmen gibt es noch Potential in Bezug auf die Planung und Institutionalisierung geeigneter Innovationsprozesse. Es gilt, Herausforderungen wie den schnellen Technologiewandel, die steigende Komplexität sowie zunehmende Kundenfokussierung zu berücksichtigen und mittels geeigneter Maßnahmen in unternehmensinterne Prozesse zu implementieren.

Doch gerade in der Dienstleistungsbranche ist das *Floprisiko* sehr hoch. Da der Kunde mit seinem individuellen Wissen eine wertvolle Ressource darstellt, sollten daher seine Bedürfnisse frühzeitig in den Prozess einbezogen werden, um erfolgreiche Innovationen und Renovationen zu erzielen und der hohen Floprate entgegenzuwirken. Darüber hinaus ist der Kunde bei Dienstleistungen bereits während der gesamten Leistungserstellung involviert; er nimmt nicht nur das Endergebnis, sondern auch einzelne Leistungspotentiale und den Prozess selbst wahr. Dies verstärkt die Dringlichkeit einer frühen Integration der Kunden und ihres Wissens sowie ein Verständnis für deren tatsächliche Bedürfnisse. Hierbei können insbesondere Erkenntnisse aus der Hirnforschung hilfreich sein; dass Emotionen

wichtige Entscheidungstreiber sind, ist wissenschaftlich bewiesen und wurde durch unser Motiv- und Entscheidungsmodell *Limbic* systematisch bestimmbar gemacht.

Etwa 90 Prozent der Bedürfnisse und Kundenwünsche schlummern unbewusst in uns; zur Ermittlung dieser bieten sich semi-/implizite Verfahren an. Unbewusste Bedürfnisse sind schwer zu identifizieren, da sie nicht explizit geäußert werden können. Die Befriedigung dieser bietet jedoch einen zusätzlichen Nutzen, führt zu Kundenbegeisterung und übertrifft damit die durchschnittliche Erwartungshaltung der Kunden. Ihre Exploration ist somit gleichermaßen Herausforderung wie Chance und stellt die Grundlage jeglicher moderner, innovativer Tätigkeiten dar.

Mit dem Marktforschungsansatz *Limbic* lassen sich unbewusste Kundenwünsche und -bedürfnisse gezielt identifizieren. In diesem sind Erkenntnisse aus Neurowissenschaft, Psychologie, Evolutionsbiologie und empirischer Konsumforschung integriert. Hintergrund des Modells ist der Einfluss des Unbewussten und des limbischen Systems, das den Menschen steuert. Dieser Ansatz wurde jetzt auch in das neu entwickelte Innovationsprozessmodell integriert.

Durch das breite Spektrum an Methoden und den Einsatz diverser Tools wird der Innovationsprozess optimal begleitet und unterstützt. Dieser erstreckt sich über sechs Phasen und wird mit der Definition der Challenge eingeleitet – in welcher unter anderem der Zielmarkt definiert und Zielgruppenspezifika ausgearbeitet werden. Als ein stetig begleitendes Werkzeug wird die *Limbic Map* eingesetzt, welche eine wissenschaftlich fundierte Erklärungsplattform für Emotionen, Motive und Werte bietet (siehe Abbildung). Durch die Kombination aus traditionellen Marktforschungsmethoden und modernen Ansät-



Innovationen oder Renovationen:

In der Forschung unterscheidet man radikale und inkrementelle Innovationen. Radikale Innovationen sind erstmalig realisierte, wirklich neue Ideen. Inkrementelle Innovationen oder auch Renovationen stellen Verbesserungen und Weiterentwicklungen bisheriger Produkte oder Dienstleistungen dar.

Ideen für die ambulante Pflege:

Zum Bedürfnisfeld Familie und Geborgenheit wurden drei Ideen weiterverfolgt: Ein Pflegehotel, ein Mehrgenerationenhaus sowie eine Kombination aus Kindergarten und Alten-/Pflegeheim. Das Mehrgenerationenhaus schien am interessantesten.

zen aus Neurowissenschaft und Marktforschung können ein tieferes Verständnis und Ergebnisse mit höherer Verlässlichkeit generiert werden.

Unbewusste Kundenbedürfnisse sichtbar machen

Angewendet wurde dieses Modell von uns im Sektor Ambulante Pflege. Es ist aber problemlos auch auf andere Branchen oder auf den Bereich FMCG übertragbar. Zu Beginn galt es, die Zielgruppe der Innovation oder Renovation zu analysieren. Im Bereich der ambulanten Pflege sind das neben dem Endkunden, der zu pflegenden Person, weitere Zielgruppen wie Angehörige, Empfehler, Zuweiser und Ärzte oder Betreuer als Multiplikatoren. Diese beeinflussen Entscheidungen oft stärker als die zu pflegende Person. Die heterogene Interessen- und Bedürfnislage dieser Zielgruppe wurde bei der Durchführung des Innovationsprozesses beachtet und integriert.

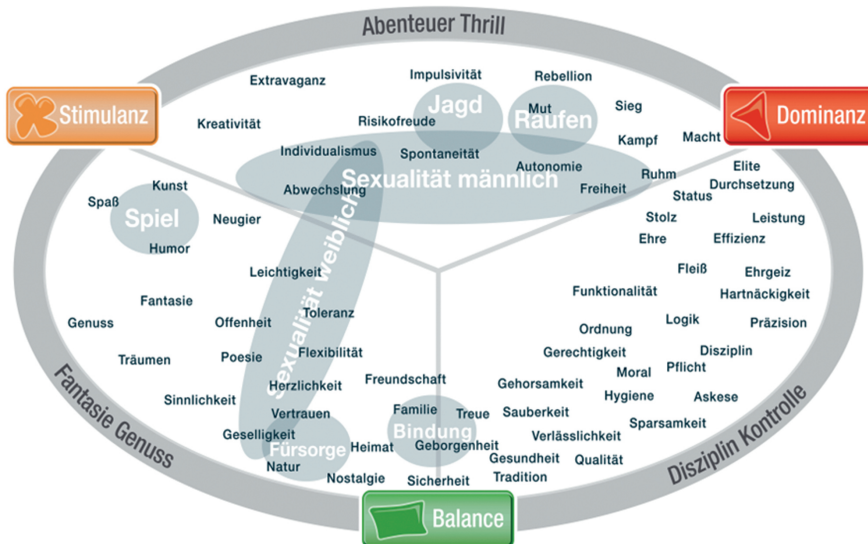
Von der Bedürfnisexploration bis zur POS-Optimierung

Die Bedürfnisexploration in Phase 1 erfolgte in Form eines Workshops, zu welchem Teilnehmer mit Bezug zur Thematik rekrutiert wurden. Dabei wurden zwölf Bedürfnisfelder identifiziert, welche für die weitere Arbeit auf der Limbic Map verortet wurden. Zur Ideengenerierung in Phase 2 wurde eine qualitative Methode eingesetzt, deren Ergebnisse im Anschluss in einer Diskussionsrunde mit Experten letztlich 21 potentielle Dienstleistungsideen ergaben. Diese, sowie die dazugehörigen Bedürfnisfelder, wurden in Phase 3 durch eine quantitative Online-Befragung bewertet und

priorisiert. Nach einem eigens erarbeiteten Auswertungsschema stellten sich fünf finale Dienstleistungsideen für Phase 4 heraus. Diese wurden zu weiterführenden Konzepten formuliert, um sie in Phase 5 mittels quantitativer Befragung zu screenen.

In diesem Schritt wurden Stärken und Schwächen der Konzepte eruiert und Optimierungspotentiale aufgedeckt. Zudem soll bestätigt werden, dass die jeweilige Dienstleistungsidee zu dem Bedürfnis, welches sie abdecken soll, tatsächlich passt. Auch an dieser Stelle wurde auf die Limbic Map zurückgegriffen. Die Phase 6 befasste sich mit der Konzeptoptimierung, die dazu dient, die bestehenden Konzepte durch interaktive und iterative Prozesse zu optimieren und dabei konstant Feedback der Zielgruppen zu integrieren. Das Ergebnis waren Konzepte, mit denen ohne weitere Modifikationen weitergearbeitet werden konnte. Letztlich wurden zwei finale Innovations- und drei finale Renovations-Ideen gefunden, wovon eine Renovations-Idee direkt, ohne weitere Optimierungen auf dem Markt hätte eingeführt werden können.

Die Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden erlaubt eine Validierung der Konzeptideen in ihrer Breite und Tiefe. Moderne Marktforschungsansätze und Erkenntnisse aus dem Neuromarketing werden mit dem Thema Innovation vereint, um eine optimale Begleitung des Innovationsprozesses zu gewährleisten. Das Innovationsprozessmodell ermöglicht und fokussiert das Erreichen des Ziels von erfolgreichen Innovationen, nämlich die vollständige Befriedigung von Kundenbedürfnissen und Begeisterung des Kunden selber.



© DR. HANS-GEORG HÄUSEL / GRUPPE NYMPHENBURG CONSULT AG
LIMBIC IST EIN EINGETRAGENS WARENZEICHEN

Die Autoren



Katrin Kominiaik ist Research Assistant bei der Gruppe Nymphenburg.

k.kominiaik@nymphenburg.de



Cirk Sören Ott ist Vorstand bei der Gruppe Nymphenburg und Head of Consumer & Shopper Insights.

s.ott@nymphenburg.de



Literatur

Häusel, Hans-Georg (2007): *Limbic Success! So beherrschen Sie die unbewussten Regeln des Erfolgs.* München.

Häusel, Hans-Georg (2012): *Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf.* München.

Burr, Wolfgang/Stephan, Michael (2006): *Dienstleistungsmanagement: Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor.* München.

Scherer, Jiri (2008): *Innovation im Dienstleistungssektor. In vier Phasen von der Idee zur Dienstleistungsinnovation.*

In: Innovation Management, Ausgabe Nr. 4, Dez. 2007-Feb. 2008.

Seegy, Ulrike (2015): *Innovationscontrolling im Dienstleistungssektor: Innovationen systematisch steuern.*

In: Gleich, Ronald/Schimank, Christof (Hrsg.): *Innovationscontrolling. Innovationen effektiv steuern und effizient umsetzen.* Planegg/München.