

Wachstum durch **Ideen**



Neuproduktentwicklung mit der „HIP Crowd“

Damit ein Unternehmen wachsen kann, braucht es Ideen und die richtigen Produkte. **Stefan Altenbrunn, Aleksandar Ivanov, Thomas Liehr** und **Andreas Unterreitmeier** zeigen, wie durch eine sogenannte High-speed Ideation and Prediction Crowd (HIP Crowd) Innovationsprozesse effektiver und effizienter werden können.

Wachstum ist essenziell für die meisten Unternehmen. Nur eine konsequente Weiterentwicklung des Portfolios durch neue Produkte oder Services schafft zusätzliches Wachstum für einen nachhaltigen Markterfolg. Doch wie findet man Ideen für neue Produkte? Wie wählt man aus einer oft großen Zahl von Ideen die richtigen aus? Wird tatsächlich inkrementelles Wachstum erzeugt oder kannibalisieren die Innovationen bestehende Produkte? Und wie lassen sich diese Fragen in einem überschaubaren finanziellen und zeitlichen Rahmen beantworten?

Nahtlose System-Integration

Eine Möglichkeit bietet eine „High-speed Ideation and Prediction Crowd (HIP Crowd)“. Es gibt zwar bereits unterschiedliche Arten von Marktforschungs-Communitys, doch im Gegensatz zu herkömmlichen crowd-basierten Ansätzen integrieren wir mehrere Phasen der Innovation Journey in einem nahtlosen Community-System: die Ideengenerierung und -verbesserung durch die Community (Ideation and Social Feedback), die Priorisierung der Ideen durch die User (Voting-Phase), sowie eine frühe Bewertung des Marktpotenzials und der Inkrementalität durch die kollektive Intelligenz (Prediction-Phase). Dieser Ansatz ist besonders effizient und schnell, da für die Innovationsphasen von der Ideengenerierung bis zu ersten Erfolgsprognosen die Projektdauer nur etwa vier Wochen beträgt. Die Methode ist für beliebige Branchen und Zielgruppen einsetzbar. Wir zeigen anhand eines Beispiels aus dem Konsumgüterbereich in der Kategorie „Gewürzmischungen“, wie eine HIP Crowd erfolgreich für die Neuproduktentwicklung eingesetzt werden konnte.

Teilnehmer bestimmen und mobilisieren

Vor dem Start der eigentlichen Ideation wurde zunächst eine passende Community rekrutiert: Um einen Selektions-Bias (zum Beispiel durch einen Open Call) möglichst auszuschließen und gleich-

zeitig eine genügend große „kritische Masse“ zu erreichen, sind geeignete potenzielle Teilnehmer mithilfe eines Screening-Fragebogens in einem Online-Panel identifiziert worden. Innerhalb weniger Tage befragte man mehr als 1.000 Panelisten zu verschiedenen Merkmalen wie Kategorien-Involvement, Nutzungserfahrung und Kochgewohnheiten. So wurden etwa 200 aktive, kreative und engagierte Mitglieder für die Community rekrutiert. Dabei ist auch eine validierte Skala zur indirekten Ermittlung von Kreativpotenzial (keine direkte Selbsteinschätzung) eingesetzt worden, durch die wir überdurchschnittlich kreative Teilnehmer erkennen können.

Phase eins

Ideation

Zu Beginn erhielt die Crowd ein ausführliches Aufgaben-Briefing, das gemeinsam mit dem Kunden erstellt wurde. Neben dem Kern der „Ideation Challenge“ und den dazu vorliegenden Erkenntnissen – insbesondere unbefriedigten Bedürfnissen und „Painpoints“ im Markt – wurden darin auch potenzielle Innovationsfelder skizziert. Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Ideen, die auf Basis dieses Briefings entstehen, kann so von Beginn an um ein Vielfaches erhöht werden. In der Ideation-Phase hatte die Crowd zwei Wochen Zeit, innerhalb derer sie beliebig viele eigene Ideen entwickeln konnte. Dabei waren die Community-Mitglieder äußerst kreativ – weit mehr als 100 neue Produkte wurden vorgeschlagen.

Social Feedback

Neben neuen Ideen standen auch Kommentare von anderen Nutzern und Diskussionen mit der Community im Fokus. Durch diesen Austausch konnten die Initiatoren ihre Vorschläge verbessern und weiterentwickeln. Deshalb wurden in kurzer Zeit eine Vielzahl von ausgereiften und in sich stimmigen Ideen zum Thema entwickelt. Die über 500 Diskussionsbeiträge brachten dem Kunden zudem auch für „Randthemen“ wertvolle Insights. Beispielsweise wurden kleinere und wiederverschließbare Verpackungen diskutiert und der Frage nachgegangen, wie die Bedürfnisse von vegetarischen und veganen Nutzern berücksichtigt werden können. Die Community wird während der gesamten Laufzeit moderiert. Allerdings sind bei diesem weitgehend „selbst-regulierenden“ Format deutlich weniger Eingriffe notwendig als bei Communitys mit weniger strukturiertem Prozedere.

Phase zwei

Pairwise Voting

Um ein belastbares und konsistentes Voting-Ergebnis aus einer Community zu generieren, sind gängige Verfahren wie Sterne-Votings und Likes ungeeignet. Diese Verfahren weisen eine zu geringe Partizipationsrate und Informationsdichte (Bewertungen pro Teilnehmer) auf. Zudem sind sie für die Generierung von Rangfolgen nicht optimal. In unserer integrierten Plattform kommt daher ein sogenanntes Pairwise Voting-Verfahren zum Einsatz. Das Verfahren ähnelt einem Choice Task, bei dem ein Teilnehmer aus zwei Ideen diejenige auswählt, die nach seiner Einschätzung die Aufgabenstellung des Briefings besser erfüllt. Insgesamt soll jeder Teilnehmer mindestens 20 Ideenpaare bewerten. Durch Usability und ansprechendes Design wird versucht, die Motivation auf einem hohen Niveau aufrechtzuerhalten. Jeder Teilnehmer kann beliebig viele Votings durchführen. Unsere Messungen zeigen, dass unter den aktiven Votern über 90 Prozent die erwünschten 20 Bewertungen abgeben. Über 50 Prozent stimmen danach sogar noch weiter ab. Auf diese Weise liefert das Pairwise Voting pro aktivem Voter etwa zehn Mal mehr Stimmen als die gängigen Online-Voting-Verfahren. Dadurch können mehr Informationen aus einem Teilnehmer gewonnen und eine hohe individuelle Validität erreicht werden. Wenn im Laufe des Voting-Verfahrens eine kritische Masse an Stimmen pro

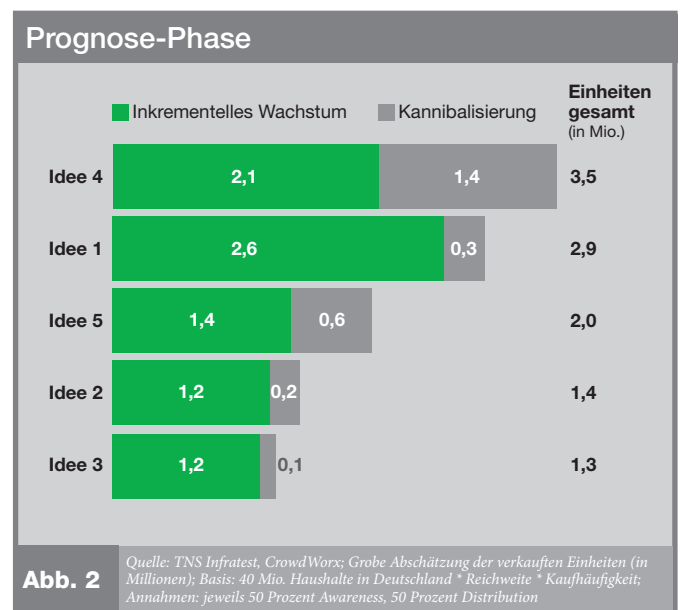
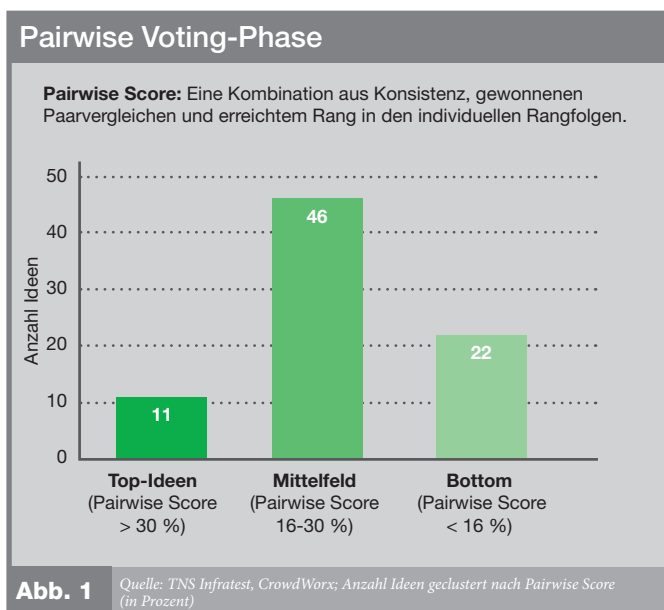
Idee erreicht ist, treten die besten Ideen verstärkt in Paarvergleichen gegeneinander an, um eine noch bessere Diskriminanz bei den Top-Ideen zu erreichen (adaptiver Algorithmus). Dadurch gewinnen wir eine konsistente Rangfolge, die sich mit Sterne-Votings und Likes nicht erreichen lässt, da dort keine konsistente Beziehung zwischen den einzelnen Bewertungsobjekten hergestellt wird. Die Anzahl der Stimmen, die ein Teilnehmer abgegeben hat, ist dabei für sein Gewicht in der Gesamtrangfolge unerheblich. Manipulationen sind hier ausgeschlossen. Abbildung 1 zeigt das Ergebnis des Votings (79 Ideen wurden in die Pairwise Voting-Phase übernommen). Insgesamt sind über 7.000 Bewertungen von den etwa 200 Teilnehmern gesammelt worden. Das heißt im Schnitt etwa 35 Stimmen (also 70 verglichene Ideen) pro Teilnehmer. Das ist deutlich mehr als mit den sonst üblichen Sterne- oder Like-Votings möglich gewesen wäre.

Phase drei

Frühe Erfolgsprognose

In herkömmlichen Ideation-Communitys ist eine Prognosephase bislang ungebräuchlich. Durch den Einsatz einer neuartigen Social Forecasting-Technologie kann nun erstmals für die Top-Ideen eine frühe Erfolgsprognose realisiert werden: Jeder Teilnehmer wird gebeten, eine Prognose über die Marktchancen der neuen Produkte abzugeben (keine Individualprognosen über eigene zukünftige Verwendungsabsicht). Gefragt wurde unter anderem nach der zu erwartenden Reichweite (in Prozent der deutschen Haushalte) und nach der Kaufhäufigkeit (in Packungen pro Jahr). Außerdem ist die Frage untersucht worden, inwiefern die neuen Produkte die existierenden kannibalisieren würden oder zusätzliches, inkrementelles Wachstum liefern könnten.

Diese projektive Fragetechnik verringert individuelle Streuungen und Übertreibungen bei der Prognose eigener zukünftiger Nutzungsabsichten. Außerdem macht sie sich durch die Betrachtung des Gesamtmarktes die kollektive Intelligenz zunutze. Durch ein Gamification-System werden die Teilnehmer motiviert, möglichst exakte Prognosen zu liefern: „Wetten“ auf die Genauigkeit der eigenen Voraussage im Vergleich zur Gesamtprognose werden abgegeben und die präzisesten Vorhersagen durch Wertgutscheine belohnt. In dieser frühen Innovationsphase geht es mit Social Forecasting als Verfahren zur Potenzial- und Erfolgsprognose von Produktideen



(noch) nicht um absolut exakte Punktschätzungen, sondern vielmehr um eine Priorisierung der Ideen und eine ungefähre Einordnung der inkrementellen Wachstumspotenziale (gegenüber einer Kannibalisierung bestehender Produkte). Eigene Studien zeigen, dass die Prognosegenauigkeit der Social Forecasting-Technologie im Vergleich zum tatsächlichen Ergebnis bei etwa 80 Prozent liegt. Dies ist gerade für Voraussagen in der hier betrachteten frühen Innovationsphase eine hervorragende Performance. Abbildung 2 zeigt die Erfolgsprognosen für die Top-fünf-Ideen aus der Pairwise Voting-Phase. Die Ergebnisse zeigen, dass die Community die Top-Ideen aus der Vorphase differenziert betrachtet und ihnen nicht pauschal auch hohe Absatzpotenziale unterstellt. Zusätzlich wurde mithilfe der Social Forecasting-Technologie die Volumenschätzung in inkrementelles und kannibalisierendes Volumen aufgeteilt. Hierbei wird deutlich, dass nicht die Idee mit dem höchsten Gesamtvolumen die Wachstumschancen des Kunden maximiert, sondern die Zweitplatzierte.

Vorteile für Innovationsprozesse

Eine HIP Crowd realisiert durch die Verbindung aus neuester Technologie und Community-Ansatz mehrere wichtige Vorteile für Innovationsprozesse – auch außerhalb des Konsumgüterbereichs. Der Innovationsprozess wird durch die Integration mehrerer Innovationsphasen effektiver. Das Innovationsbudget kann effizienter genutzt werden, da nur die wirklichen Gewinnerideen weiterverfolgt werden. Und schließlich wird auch der ROI durch eine frühzeitige Abschätzung des Markterfolgs berechenbarer. ■

Mehr zum Thema „Market Research Online-Communitys“ und zur Schnellsuche Fachartikel

www.research-results.de/fachartikel



Stefan Altenbrunn

ist Head of Client Services bei CrowdWorx.



Aleksandar Ivanov

ist Gründer und Geschäftsführer von CrowdWorx.
www.crowdworx.com



Dr. Thomas Liehr

ist Senior Director Innovation & Product Development bei TNS Infratest.



Dr. Andreas Unterreitmeier

ist Director Innovation & Product Development bei TNS Infratest.
www.tns-infratest.com

