Oliver Gassmann and Christoph Meister (2010)

Emotional Empathic Event: Wie der Kunde der Zukunft in die Köpfe der F&E Mitarbeiter gelangt

The final version of this manuscript is published in *KMU Magazin*, 2010(1): 82-85.

The final publication is available at the following link www.kmu-magazin.ch:
http://www.kmu-magazin.ch/index.php?id=136

Please note that differences between this manuscript and the final publication may exist. In case of questions, please contact the corresponding author as indicated below.

Emotional Empathic Event: Wie der Kunde der Zukunft in die Köpfe der F&E Mitarbeiter gelangt

Oliver Gassmann, Christoph Meister

Die Emotionalisierung von Produkten und Dienstleistungen wurde von Unternehmen als Erfolgsfaktor erkannt, findet jedoch noch immer mehrheitlich innerhalb des klassischen Marketings statt. Das heisst Produkte und technische Lösungen werden von der internen F&E zuerst funktional entwickelt und *anschliessend* im Vermarktungsprozess emotional aufgeladen. Dabei kann es zu Wahrnehmungsverzerrungen zwischen Botschaft und dem effektiven Nutzen des Produktes kommen. Ein negatives Kundenerlebnis oder gar Nichtkauf sind das Resultat. Zudem ist die Emotionalisierung nur als Sahnehäubchen auf ein Produkt aufgesetzt; der Produktkern selbst ist emotionsfrei. Die zukünftige Herausforderung für Unternehmen wird deshalb nicht nur die aktive *Präferenzkonstruktion im Kopf des Kunden* sein, sondern die noch weitgehend unbeachtete *Konstruktion von emotionalen Kundenwelten im Kopf des Entwicklers*. Nur wenn die Entwickler den zukünftigen Kunden wirklich verstehen, werden sie befähigt, zielgerichtet neue Produkt- und Konzeptideen zu entwickeln, zu selektionieren und umzusetzen. Dabei braucht es Ansätze welche über die bekannte interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Marktforschung, F&E und Marketing hinausgehen. Einen solchen Ansatz haben wir am ITEM-HSG entwickelt und bereits mehrfach erfolgreich eingesetzt: Emotional Empathic Event (E^3) emotionalisiert die technischen Entwickler in die zukünftige Kundenwelt. Statt von der Marktforschung ein Pflichtenheft zu erhalten, versetzen sie sich selbst in die zukünftigen Kunden hinein. Introspektion und Empathie von interdisziplinären Teams ersetzen die sequentiellen Schnittstellen zwischen Marktforschung und Entwicklung.

Emotional Empathic Event (E^3)

Ziel:	Generierung neuer Produktideen durch Assoziationen basierend auf real erlebbaren "emotionalen Kundenwelten".
Teilnehmer:	15-20 interdisziplinäre Teilnehmer (F&E, Design, Trend-/ Zukunftsforschung und Marketing)
Zeitbedarf:	2 bis 5 Tage
Vorteile:	wirksame und zielgerichtete Vermittlung von Informationen der Marktforschung an die relevanten internen Anspruchsgruppen. Abstrakte Markforschungsergebnisse werden konkret und sinnlich wahrnehmbar und dadurch in den Köpfen der Teilnehmer konstruiert. Kombiniert mit bekannten Kreativitätsmethoden werden zielgerichtet Ideen zu konkreten Trends generiert. Diffusion des vorhandenen Wissens über die Zukunft und Schaffung eines einheitlichen Verständnisses.
Nachteile:	Zeitlicher und finanzieller Aufwand. Erhebliche Vorarbeit notwendig. Nicht geeignet für die Suche nach spezifischen Lösungen für technische Probleme.

Gerade im Bezug auf langfristige und radikale Produktinnovationen weißt der etablierte sequentielle Prozess verschiedene Schwachstellen auf. Erstens stösst die klassische Markforschung an ihre Grenzen, da bestehende Kunden oft nicht befähigt sind, ihre zukünftigen Bedürfnisse akkurat zu artikulieren oder der potentielle Kunde noch gar nicht bekannt ist. Zweitens fehlt der Marktforschung teilweise das notwendige technische Know-how, um die gesammelten Informationen mit den entsprechenden Technologiefeldern zu verknüpfen. Drittens finden entlang der Prozesskette mehrere Medienbrüche statt. Diese geben bekanntermassen Raum für subjektive Interpretationen und Verwässerung der Informationsqualität, wie aus dem Kinderspiel ‚Stille Post' bekannt ist. Damit verbunden ist das Problem der Diffusion marktrelevanter Daten von der Marktforschung in die F&E Abteilung. Trotz interdisziplinärer Teams und Jobrotation wird nicht immer dieselbe Sprache gesprochen.. Die zentrale Aufgabe des Innovationsmanagement muss, wie es bei BMW heisst, sein: *„Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es bekommt."*

Die Methode des Emotional Empathic Event (E^3)

Die am ITEM-HSG entwickelte Methode adressiert diese drei Schwachstellen und ermöglicht das zielgerichtete und effiziente Generieren von (radikalen) Neuproduktideen. E^3 beginnt mit der Erhebung von zukünftigen Trends, aufbauend auf Megatrends, wie diese beispielsweise durch Popcorn in New York erhoben werden, z.B. Demographie, Feminisierung der Gesellschaft, Cocooning, Miniaturisierung, Vernetzungstechnologien und deren Bedeutung für das eigene Unternehmen. Mittels Deduktion werden aus den gesammelten Informationen (Studien, Extrapolationen, Technologieroadmaps, Megatrends) verschiedene, das Unternehmen betreffende, Szenarien erstellt: Themenfelder, Kundensegmente, Lebensformen, Farbkonzepte oder neue Anforderungen sind die Ergebnisse. Da der Kunde der Zukunft normalerweise nicht fassbar ist, wird er auf abstrakte emotionale Wunschzustände aggregiert. Dies geschieht durch die Entwicklung abstrakter "emotionaler Kundenwelten", welche die strategisch relevanten Zukunftsszenarien wiederspiegeln und damit gleichzeitig die Verankerung im Unternehmen (Top Management) sicherstellen.

Als emotionale Kundenwelt dienen Szenario spezifisch gestaltete Raum- und Farbkonzepte sowie Stories und Bilder. Einmal konstruiert, werden die internen Zielgruppen mittels Workshop in den abstrakten zukünftigen Kunden hineinversetzt. Durch das effektive Erleben, gelingt es den Teilnehmern sich mit dem potentiellen Kunden zu identifizieren und die zukünftigen Anforderungen zu verstehen (introspektive Entwicklung). Anschliessend werden mit Hilfe bekannter Kreativitätsmethoden konkrete Ideen zu Produkten und Features generiert, welche die entsprechenden emotionalen Zustände beim Kunden hervorrufen oder fördern. Die Methode des Emotional Empathic Events verbindet somit den Ideengenerierungsprozess mit den Ergebnissen der unternehmensintern und -extern aktiven Marktforschung. Gleichzeitig unterstützt sie die Bildung eines unternehmensweit einheitlichen Zukunftsbildes, an dem sich Innovationsaktivitäten ausrichten.

Kurz, E^3 verbindet Elemente der Analogiebildung und des assoziativen synektischen Denkens mit Formen der bildhaften und erlebbaren Darstellung emotionaler Kundenwelten (Anforderungsräume). Prozessergebnisse sind von der Rohidee über Ideenkonzepte bis hin zur ausgearbeiteten Konzeptstudie jegliche Formen von möglichen Potentialen. Dies erfolgt in fünf Phasen:

1. *Entwicklung und Materialisierung emotionaler Zukunftswelten*
2. *Empathisch-aufgeladene Kreativitätsworkshops im Kontext der Zukunftswelten*
3. *Selektion der vielversprechensten Konzepte und faktenbasierte Fundierung*
4. *Kreative Vertiefung und Detaillierung*
5. *Kommunikation*.

Entwicklung emotionaler Zukunftswelten: • Entwicklung der emotionalen Welten, z.B. Farbkonzepte, Dekorative Elemente, Ausstellung vorhandener Zukunftsmaterialien, Raumgestaltung • Festlegung der gemeinsamen Ziele und Spielregeln • Rekrutierung der Teilnehmer, idealerweise interdisziplinär aus F&E, Design, Trendscouts, Marketing, Kunden, externen Trendscouts • Methodenauswahl, z.B. Erlebnissynektik, World Café, Osborn • Verankerung im Unternehmen sicherstellen
Kreativitätsworkshops: • Get together, Warm Up • Open Creativity in emotionalen Kundenwelten (assoziativ, synektisch, intuitiv, systematisch) • Ideengalerie
Selektion und faktenbasierte Fundierung • Grobselektion z.B. Kriterienkatalog, Ideenassassment • Übergabe an ein Research Team • Recherchen z.B. Desk Research, Patentanalysen, internes Projektportfolio

• Finale Selektion der Top Ideen
Kreative Vertiefung • Visualisierung z.B. Piktogramme, Prototypen, Zeichnungen, Modelle • Konzeptstudien • Aufarbeitung gemäss den internen Systemanforderungen
Kommunikation • Präsentation der Top Ideen vor dem Entscheidungsgremium • Verankerung der Ideen in den Köpfen der relevanten Business Units z.B. Ideenmesse • Initiierung der Umsetzungsphase

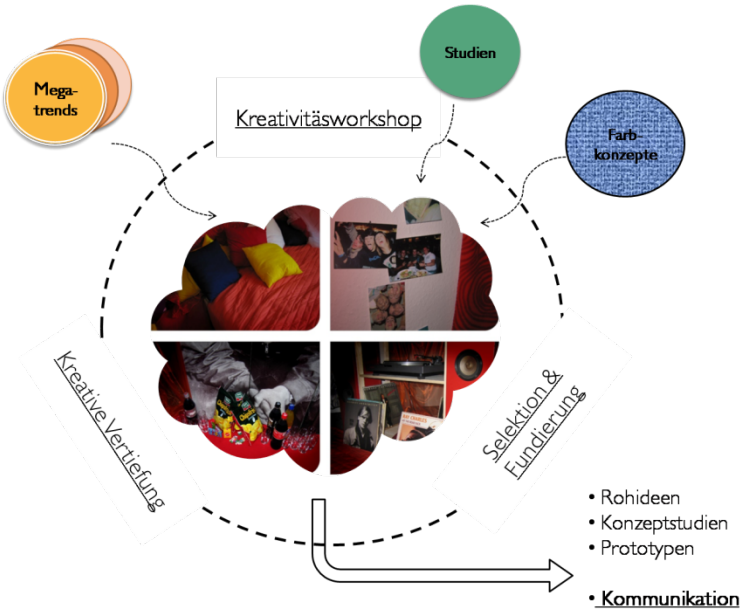
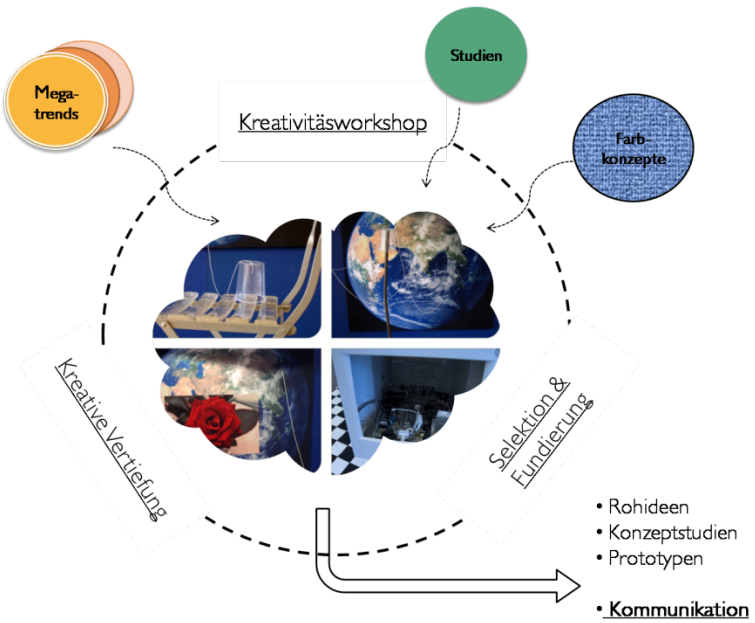
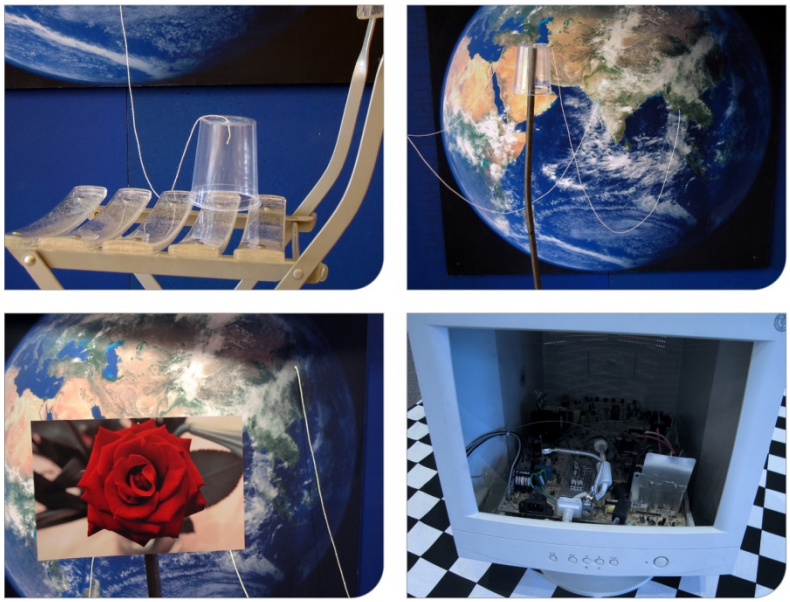


Abbildung 2: E3 mit emotionaler Kundenwelt im Zentrum





Beispiel emotionale Zukunftswelt 1



Beispiel emotionale Zukunftswelt 2