



Hilfe beim *Blick über den Tellerrand*

Wie Forscherinnen und Forscher im Innovationsprozess den Blick für neue Lösungen öffnen können

Unternehmen wollen stets mit neuen Produkten überzeugen. Forschende übernehmen eine zentrale Rolle entlang des Innovationsprozesses. Dabei gibt es immer wieder Herausforderungen. **Claudia Greischel** von Produkt + Markt zeigt, wie das Mindset dabei aussehen muss, und berichtet anhand von Beispielen, welche Lösungen und Rollen in der Praxis funktionieren.

Ambitioniert und fokussiert starten. Der Erfolg eines Innovationsprojektes hängt von der Definition der Aufgabe ab. Sie ist die Challenge. Ein gemeinsames Ziel zu formulieren, ist nicht immer einfach. Oft sind die Vorstellungen der Stakeholder, der User und des Mafo-Teams zu unterschiedlich. Es gehört Übung und Mut dazu, um ein aktivierendes Ziel zu erarbeiten. Ein kurzer Zielworkshop ist dafür unerlässlich. Zwei Regeln sind dabei einzuhalten:

IMAGOPHOTOS/IMAGES



Regel 1: Formuliere ambitioniert! Wir streben in unseren Projekten immer den großen Wurf an, also etwa die Lebensqualität oder das Glücksgefühl zu steigern, statt nur die User Experience zu verbessern. Unsere Zielformulierungen fallen bewusst groß und ambitioniert aus. Die Intention: Projektmitglieder sollen ihren Denkraum verlassen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, faszinierende Lösungen zu erhalten.

Regel 2: Formuliere auch, was du NICHT erreichen willst! Für mehr Effizienz und Fokus im Innovationsprozess ist es wichtig, die Grenzen des Innovationsraumes festzulegen. Das bedeutet, auch die „Nicht-Ziele“ zu formulieren. Stellen wir später fest, dass es Unklarheiten bezüglich der Zielpassung von Ideen gibt, können wir auf die dokumentierten Grenzen verweisen. Das spart Zeit und Energie in Phasen, in denen Kreativität gefragt ist. Die Researcher spielen bei der Zieldefinition eine besondere Rolle. Sie stellen sicher, dass Challenge und Suchfelder von Anfang an aus der Kundensicht gedacht werden, und sorgen zudem für ambitionierte und fokussierte Formulierungen.

Empathie aufbauen und Distanz wahren

Im Rahmen eines Innovationsprozesses im Segment „Functional Food“ trafen wir auf ein Projekt-Team, das bereits umfassende Informationen zu Ernährungsgewohnheiten, Gesundheitsambitionen, Werten und Motiven gesammelt hatte. Dazu gab es Fotos, Videos und Objekte aus den Küchen und Kühlschränken der Zielgruppe. Trotz dieses großen Datenpools fühlten sich die verschiedenen Stakeholder im Projekt noch nicht ausreichend mit der Lebens- und Gefühlswelt der Zielgruppen verbunden. Die ersten Ideen und Konzepte erschienen wenig originell.

Das Problem: Das Team hatte sich zu stark auf Ernährung und Gesundheit fokussiert und andere Lebensbereiche außer Acht gelassen. Um neue Perspektiven zu eröffnen, initiierten wir eine Online-User-Community und realisierten zudem Fokusgruppen vor Ort. Die Mitglieder des Projekts begleiteten die Forschenden bei den Diskussionen in häuslicher Umgebung. So gelang es, ein besseres Verständnis für die Alltagsrealität von Verbraucherinnen und Verbrauchern zu erlangen und dabei auch Aspekte zu beobachten, die nicht mit Ernährung oder Gesundheit assoziiert werden. Im Anschluss erfolgte ein Austausch über die Einsichten, begleitet von der Erstellung thematischer Galerien wie: „Say-Do-gaps“, „Workarounds im Alltag“, „Überraschendes und Kurioses“.

Das Ergebnis: Der ganzheitliche Blick erweiterte die Perspektive und gestattete ein besseres Verständnis für Einstellungen, Werte, Motive sowie Konflikte und Strategien der User in verschiedenen Lebensbereichen. Durch das Wissen und die Inspiration fiel es dem Projekt-Team daraufhin

leichter, neue und kreative Problemlösungen zu entwickeln.

Als Researcher gilt es, die Balance zu schaffen zwischen emotionaler Verbundenheit zur Zielgruppe einerseits und der wissenschaftlichen Distanz und Objektivität bei der Einordnung der Erkenntnisse andererseits. Dabei gilt es, den Blick zu weiten und zu helfen, die Zielgruppen in all ihren Eigenarten zu verstehen.

Komplexität als Chance begreifen

Bei einem Projekt für eine private Krankenversicherung beschäftigten wir uns mit der Frage, wie die Versicherung und des Glücksgefühls beitragen kann. Der Wunsch des Kunden war es, die Ergebnisse verschiedener Forschungsmodulare im Workshop zusammenfassen zu lassen, um dies als Grundlage für den Innovationsprozess zu nutzen.

Das Problem: Storytelling und Key Learnings können Komplexität ausblenden und den Denkraum einschränken. Wir überzeugten unsere Kunden, es anders zu machen. Unser Vorschlag: Die Vielfalt und Widersprüchlichkeit in den Daten zunächst stehen zu lassen. So erhalten die Projektteilnehmer die Chance, die Insights selbst zu entdecken. Wir bereiteten daher alle Erkenntnisse in verschiedenen Formaten (Kreuztabellen, Charts, Podcasts, Wort- und Bilderwolken) auf. Jedes Projekt-Mitglied wählte daraus eine spannende Erkenntnis und dokumentierte diese auf der „Outcome Canvas“. Alle Entdeckungen wurden anschließend in Bezug auf Relevanz und Neuartigkeit bewertet. Als „Golden Nuggets“ erarbeitete die Gruppe die Ursachen, Folgen und das Potenzial, um Lebensqualität und Wohlbefinden der Zielgruppen zu verbessern.

Das Ergebnis: Das Projekt-Team hat sich die Erkenntnisse selbst erarbeitet und wurde so zu Experten für die Thematik. Dies ermöglichte es, die eigene Richtung im Innovationsprozess zu finden. Die Vielfalt der Erkenntnisse diente zudem als Inspirationsquelle kreativer Lösungen.

In den divergenten Phasen des Innovationsprozesses sind Researcher mehr als nur Storyteller. Statt zu filtern, zeigen sie die Chancen in der Komplexität auf.

Grenzen für mehr Kreativität nutzen

Fast alle Innovationsprojekte zielen mittlerweile auf digitale Lösungen. Dabei bie-

ten sich viele Chancen auch im Analogen. In einem Projekt entwickelten wir digitale Lösungen für Haushaltsgeräte, die nicht nur funktionell überzeugen, sondern bei der Erstinbetriebnahme eine Beziehung zu den Nutzern aufbauen sollten.

Das Problem: Trotz intensiver Beschäftigung mit User-Insights erreichten wir einen kreativen Stillstand. Die Ideen kreisten um bekannte digitale Konzepte, ohne die Nutzererfahrung neu zu denken.

Wir entschieden uns für einen unkonventionellen Weg: Wir strichen das Wort „digital“ aus unserer Challenge und ersetzten es durch „nicht-digital“. Wir forderten das Team also auf, haptisch erfahrbare Ideen zu entwickeln, die den Aufwand bei der Erstinbetriebnahme reduzieren.

Das Ergebnis: Der Regelbruch erwies sich als Katalysator für kreative Ideen. Durch den Fokus auf nicht-digitale Ansätze dachten die Teammitglieder die User Experience neu. Bei der anschließenden Rückführung auf die ursprüngliche Zielsetzung entstanden völlig neue und originelle Lösungen, die Materialien, Gerüche und Geräusche einbezogen, um die Erstinbetriebnahme des Produktes zu einem faszinierenden Erlebnis zu machen.

Als Researcher kann es auch unsere Aufgabe sein, für ein Re-Framing zu sorgen und so die Challenge neu zu formulieren. Neue Grenzen zu ziehen und bestehende vorübergehend auszusetzen, fördert den Perspektivwechsel und beflügelt die Kreativität.

Innovationen richtig „begreifen“

Auf den letzten Metern des Innovationsprozesses geht es verstärkt darum, den Nutzen in Begehrlichkeit für die User zu übersetzen. Dabei spielen Verpackungsdesign, Materialqualität und Haptik eine wichtige Rolle. Ein Hersteller von Haushaltsgeräten bat uns, ein neu entwickeltes Gerät zu testen. Obwohl es primär um die Haptik ging, sollte eine Online-Studie durchgeführt werden, da die meisten Geräte online gekauft werden. Persönliche Interviews schienen aufgrund der internationalen Ausrichtung der Studie zu aufwendig.

Das Problem: Ein Blick in die Forschungsdaten zeigte, dass die Konsumenten zwar online auf der Webseite des Herstellers kauften, aber zuvor meist eine Omnichannel-Reise durchlaufen hatten, wobei sie das Gerät meist auch haptisch erlebten. Die

Wirkung des Materials auf die Kaufentscheidung ist enorm. Hochwertiges Material schafft Vertrauen und macht das Gerät geeignet, um als „Ausstellungsstück“ auch Gästen präsentiert zu werden. Umgekehrt entstehen Nachkaufdissonanzen, wenn das Material nach einem reinen Online-Kauf nicht den Erwartungen entspricht.

Gemeinsam mit der Kundin entschieden wir uns daher für einen hybriden Ansatz aus Online- und Offline-Forschung.

Das Ergebnis: Die Forschung zeigte, dass die Materialqualität als gut und oft besser wahrgenommen wurde, als es die User nach einem Online-Kauf erwartet hatten. Eine Erkenntnis, die sowohl für die Kommunikation als auch die Produktpräsentation und das Pricing neue Ansatzpunkte lieferte. Der Hersteller erhielt darüber hinaus Ergebnisse, welche Beschreibung und Visualisierung der Materialbeschaffenheit im Web Shop dem Produkterleben am nächsten kam.

In agilen Innovationsprojekten ist methodische Beratung durch Research-Profis unerlässlich. Dies mag manchmal Tempo aus dem Prozess nehmen und die betrieblichen oder Instituts-Researcher als Bremser erscheinen lassen, doch profitieren Teams letztlich vom Erkenntnisgewinn.

Was die User nicht sagen können

Auch B2B-Anbieter befassen sich ausgiebig mit der Frage, wie sie den Kundennutzen ihrer Lösungen emotionalisieren können.

Das Problem: Unser Kunde, ein führender Hersteller von Nutzfahrzeugen, stand vor der Herausforderung, das emotionale Fahrerlebnis seiner Fahrzeuge in einer quantitativen Befragung zu erheben. Die Kernproblematik bestand darin, dass der Großteil der Befragungsinhalte auf technisch-rationale Fragen abzielte. Erfahrungsgemäß haben Probanden jedoch Schwierigkeiten, ihre emotionalen und intuitiven Reaktionen auszudrücken, wenn sie sich bereits in einem technisch-rationalen Antwortmodus befinden.

Wir entschieden uns daher dafür, eine Bildassoziationsübung zu integrieren. Hierbei wurde den Teilnehmenden eine Reihe von validierten Bildern für 180 Sekunden präsentiert, die verschiedene Aspekte des Fahrerlebnisses symbolisierten. Die Befragten wurden gebeten, jene Bilder auszuwählen, die am besten zu ihren persönlichen Empfindungen beim Fahren des Nutzfahrzeugs passten.

Das Ergebnis: Die Methode ermöglichte es den Befragten, aus dem technisch-rationalen Antwortmodus herauszutreten und ihre emotionalen sowie intuitiven Reaktionen auf das Fahrerlebnis auszudrücken. Dies führte zu einem tieferen Verständnis der emotionalen Fahrzeugbindung und des Fahrerlebnisses aus der Perspektive der Nutzer. So konnten wir quantifizieren, wie technische Merkmale des Fahrzeugs wahrgenommen werden und welche emotionalen Reaktionen sie hervorrufen.

User-zentrierte Innovationen brauchen Probanden-zentrierte Erhebungsinstrumente. Researcher in Instituten und Unternehmen verfügen über das Know-how und ein Gespür dafür, welche Fragestellungen und -formen für die Probanden relevant und beantwortbar sind. Mit dieser Expertise sorgen die Researcher dafür, dass nicht nur Daten, sondern verlässliche Erkenntnisse über die Zielgruppen gewonnen werden.

Agiles Management und Künstliche Intelligenz verändern die Innovationsforschung; Researcher, ob aus der Unternehmenspraxis oder aus Forschungsinstituten, passen sich an diese Dynamiken an, indem sie vielfältige Rollen übernehmen. Sie sind längst nicht mehr nur Datenlieferanten, sondern zunehmend Impulsgeber von Innovationen. Trotz oder gerade wegen der weitreichenden Veränderungen, die diese Entwicklungen mit sich bringen, liegen die Herausforderungen oft im Detail und zum Teil in grundlegenden methodischen Fragen. ■

Die Autorin



Claudia Greischel ist Division Director bei Produkt + Markt. Sie berät vor allem Kunden aus den Bereichen Retail, Consumables and Durables – vom Projektdesign bis zum Ergebnisworkshop.

cgreischel@produktundmarkt.de