

Natali Pohlschneider (links)  
und Julia Koch  
von Produkt + Markt

**M**

arket Research Online-Communities können einen entscheidenden Beitrag zu Produkt- und Service-Innovationen bieten. Sie liefern zum einen tiefgehende Insights in die Lebenswelt von Konsumenten, zum anderen kann auch die Ideenentwicklung gezielt vorangetrieben werden. Im planung&analyse-Interview erläutern Julia Koch und Natali Pohlschneider, Produkt + Markt, am Beispiel von INISPIARY, was erfolgreiche Online-Communities ausmachen und wie die Herausforderungen gemeistert werden.

*Frau Koch, sogenannte Market Research Online-Communities, kurz MROCs, erleben in der Marktforschung gerade einen echten Boom. Wie kommt das?*

**Julia Koch:** Unternehmen und ihre Produktmanager können ihre Produkte nicht einfach nach ihrem besten Wissen am grünen Tisch entwickeln. Zwar helfen ihnen Methoden wie Kriterienkataloge oder der Stage-Gate-Prozess dabei, möglichst früh Tops und Flops zu erkennen, doch sind Innovationsprozesse sehr teuer und jede Möglichkeit, die das Risiko bei Entwicklungen senken kann, wird genutzt. Werden Konsumenten in den Innovationsprozess eingebunden, kann dieser wesentlich zielgerichteter und effizienter ablaufen.

*Konsumenten werden schon seit Jahrzehnten über Fokusgruppen oder Tiefeninterviews in den Innovationsprozess von Unternehmen eingebunden. Worin genau*

*besteht der Vorteil von Online-Communities im Vergleich zu den bisher eingesetzten Methoden?*

**Natali Pohlschneider:** Diese Communities bieten die Möglichkeit, dass Unternehmen den Forschungsprozess deutlich enger begleiten und somit auch wesentlich flexibler steuern können als beispielsweise bei Workshops oder Fokusgruppen. Außerdem können die internen Kunden der betrieblichen Marktforschung besser integriert werden. Kollegen aus dem Produktmanagement und dem Vertrieb können direkt und jederzeit Einblick erhalten, um somit Inspiration für neue Projekte zu sammeln. Hierbei ist es wichtig, dass sie angeleitet werden, um sich in der großen Datenflut nicht zu verlieren. Das Besuchen von ausgewählten Foren oder das Filtern von Beiträgen über die Verschlagwortung – also die vergebenen Tags – können zu einer zielführenden Beschäftigung beitragen.

**Koch:** Ein weiterer Vorteil ist die deutlich längere Zeitspanne, die im Vergleich zu Fokusgruppen oder Workshops zur Verfügung steht. Die MROCs laufen bei uns normalerweise zwischen zwei und sechs Wochen. Dies ermöglicht es den Teilnehmern, sich tiefgehend und sehr intensiv mit dem Thema zu beschäftigen. Sie werden zum einen gebeten, viel von ihren Einstellungen und Ansichten preiszugeben. Und das tun sie auch – sehr gerne sogar. Durch Smartphones und Tablets ist es sehr einfach geworden, das Beantworten von Fragen oder Aufgaben in den Tagesablauf einzubinden. Fotos, Bilder und Texte können schnell gemacht, hochgeladen und mit an-

FOTO: PRODUKT + MARKT; MONTAGE: F&A

**Julia Koch** ist als Senior Research Consultant bei Produkt + Markt im Bereich Customer & Services Research tätig, wo sie schwerpunktmäßig Studien in den Bereichen Versicherungen, Banken und Automotive betreut. Zuvor hat sie an der Maastricht University School of Business and Economics ihren Master in International Business absolviert.

[jkoch@produktundmarkt.de](mailto:jkoch@produktundmarkt.de)

**Natali Pohlschneider**, Research Manager, studierte Lebensmittelwirtschaft mit dem Schwerpunkt Produkt- und Innovationsmanagement. Sie ist zuvor in der Produktentwicklung und im Marketing tätig gewesen und ist bei Produkt + Markt im Bereich Consumer & Retail Research für qualitative und quantitative Erhebungsmethoden – sowohl online als auch offline – zuständig.

[npohlschneider@produktundmarkt.de](mailto:npohlschneider@produktundmarkt.de)

Wie man mit ONLINE-COMMUNITIES  
Innovationen auf die Sprünge helfen kann

# Von Insights zur Erleuchtung

deren geteilt werden. Fotos von Kosmetiktaschen oder Kühlschränken stellen dabei genauso wenig ein Problem dar wie Fragen zu persönlichen Budgets oder Ernährungsplänen. Auf der anderen Seite erfahren die Teilnehmer, was Gleichgesinnte beschäftigt. So entwickeln sich Vertrauen und Gruppendynamik, wovon Online-Communities leben.

**Pohlschneider:** Zudem sind Communities sehr flexibel. Kristallisieren sich wichtige neue Trends heraus, kann der Moderator unmittelbar darauf eingehen, gewisse Aspekte aufnehmen und sie im Detail im ganzen Teilnehmerkreis diskutieren lassen. Zudem ist es möglich, als Moderator mit einzelnen Teilnehmern persönlich, also ohne die Beteiligung der anderen, zu kommunizieren. So können auch hier die Vorteile eines Einzelinterviews wie tiefgehende Exploration ebenfalls genutzt werden.

*Sie haben schwerpunktmäßig die Vorzüge der Communities mit Blick auf die Insights in das aktuelle Leben der Verbraucher erläutert. Das genaue Verstehen von Bedürfnissen spielt gerade in der Anfangsphase des Innovationsprozesses eine integrale Rolle. Aber sehen Sie darüber hinaus auch Vorteile für die konkrete Entwicklung von Produkten oder Services?*

**Pohlschneider:** In der Tat, hier liegt der ganz entscheidende Vorteil dieser Methode. Fast jeder kennt das von sich selbst: Die kreativsten Ideen kommen nicht, wenn man intensiv am Problem arbeitet, sondern am nächsten Morgen unter der

Dusche. Unsere Community-Teilnehmer beschäftigen sich mit dem Thema und den Fragestellungen über einen längeren Zeitraum.

**Koch:** Bei Projekten mit unserer Online-Community durchlaufen wir alle Stufen des Kreativitätsprozesses nach Graham Wallas (siehe Kasten) in voller Tiefe – somit kann das vorhandene kreative Potenzial optimal ausgeschöpft werden. Alle Mitglieder der Community durchlaufen die Phasen Präparation, Inkubation, Erleuchtung und Elaboration und können ihre Ideen mit den anderen Mitgliedern teilen. Der Kunde hat die Möglichkeit, entwickelte Ideen aufzunehmen und etwa durch Kleingruppen der Community in ein Konzept überführen zu lassen. Das Vorgehen erfolgt iterativ: Nach der Entwicklung können die Konzepte dann wieder in der gesamten Community besprochen werden.

*Ich stelle mir die Entwicklung von Ideen trotz Kreativitätstechniken und der Unterstützung durch einen Moderator nicht einfach vor. Ist grundsätzlich jeder für die Teilnahme an einer solchen Online-Community geeignet?*

**Pohlschneider:** Nicht unbedingt. Wie bei jedem qualitativen Projekt ist es auf jeden Fall sinnvoll, die Interessenten im Vorhinein auf ihre Motivation und insbesondere Kreativität hin zu prüfen. Dies kann beispielsweise über ein Kreativitäts-Screening erfolgen, indem den Bewerbern offene Fragen gestellt werden, die möglichst einfallsreich und unkonventionell beantwortet werden müssen. Je nach Bereich,

für den Ideen gesucht sind, müssen natürlich weitere Kriterien erfüllt werden: So rekrutieren wir gezielt Verwender, Vertreter der avisierten Zielgruppe oder Personen mit einem besonderen Mindset. Bei einer Online-Community für einen Lampenhersteller haben wir zusätzlich darauf geachtet, dass die Teilnehmer hochgradig technikaffin sind und als Tüftler oder Bastler agieren.

**Koch:** Insbesondere wenn es darum geht, auch eine längere Insight-Phase zu haben, macht es Sinn, den Teilnehmerkreis aktiv zu mischen. Es werden direkt Betroffene – je nach Projekt Verwender, Experten, Mitarbeiter – mit Personen, die sich als besonders kreativ erwiesen haben, zusammengeführt. Grundsätzlich rekrutieren wir zwar für jedes Projekt individuell, aber wir führen auch eine Datenbank mit Personen, die ein besonders hohes Maß an Kreativität besitzen und im kreativen Denken geschult sind.

*Können Sie ein Beispiel für eine solche Studie nennen?*

**Pohlschneider:** Wir haben eine knapp zweiwöchige Eigenstudie zum Thema Ernährung durchgeführt. Insgesamt haben 18 Frauen und Männer von Anfang 20 bis knapp 50 Jahre teilgenommen. Ziel war es, mehr über die aktuellen Ess- und Shopping-Gewohnheiten der Verbraucher zu eruieren und auch zu erfahren, wie Verbraucher das Thema zukünftig einschätzen. Zusätzlich haben wir zu ausgewählten Trends gezielt die Ideenentwicklung forciert. So wurde gemeinsam eine App ent-

wickelt, mit der das Einkaufen von Lebensmitteln nicht nur erleichtert, sondern zu einem wahren Erlebnis wird.

*Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen, wenn Sie mit einer Community arbeiten, und mit welchen Mitteln kann man diese angehen?*

**Pohlschneider:** Zum Teil ergeben sich ganz ähnliche Situationen wie in Fokusgruppen mit mehreren Beteiligten. Der Moderator muss seine Sprache an die der jeweiligen Zielgruppe anpassen. Zudem trägt er die Verantwortung dafür, dass jeder Aufgabenstellung und Hintergrund versteht, dass jeder seine Meinung äußern kann, dass dominante Meinungsführer gestoppt werden und die Teilnehmer nicht aus einem Harmoniebedürfnis heraus zu einem Konsens kommen. Diese Herausforderungen machen sich bei Online-Communities stärker bemerkbar, da deutlich mehr Teilnehmer als bei einer Fokusgruppe beteiligt sind. Weiterhin gilt, die Diskussionen müssen fokussiert bleiben und sollten nicht abdriften. Ich habe in der Online-Community die Möglichkeit, hierfür zusätzliche Foren zu eröffnen, in denen man Teilnehmern anbieten kann, sich über Dinge zu unterhalten, die nicht zur Problemlösung beitragen. Diese Austausch-Ecken sollte man grundsätzlich anbieten, denn durch sie lernen sich die Mitglieder untereinander besser kennen, was den Teamgeist und somit die Ergebnisse positiv beeinflusst. Gleichzeitig führt dies aber auch zu einer weiteren Herausforderung: Je mehr Foren mit unterschiedlichen Diskussionsfeldern ich den Mitwirkenden biete, desto achtsamer muss die Moderation sein, um allen Beiträgen der Teilnehmer in den Foren gerecht zu werden.

*Welche Faktoren spielen neben der Diskussion im Forum eine Rolle? Wie gehen Sie konkret hinsichtlich weiterer Aufgaben und Bestandteile einer Online-Community vor?*

**Pohlschneider:** Ein hohes Involvement der Teilnehmer ist ganz zentral für ein solches Projekt, um tiefgehende Insights zu erhalten und kreative Ideen zu entwickeln. Dafür setzen wir verschiedenste Moderationstechniken ein. Zum einen stellt die Kombination der Online- und der Offline-Welt einen besonderen Reiz dar – sowohl als spannendes Element für die Teilnehmer als auch als vielschichtige Datenquelle für die Forscher. Im Rahmen der ethnografischen Selbstbeobachtung haben wir ein Nahrungsmittelprotokoll in das Aufgabenspektrum aufgenommen. Die Teilnehmer haben 24 Stunden lang jede Mahlzeit, jeden Snack und jedes Getränk dokumentiert



## Der Moderator muss dominante Meinungsführer stoppen und aufpassen, dass es nicht aus Harmoniebedürfnis zu einem Konsens kommt



und kommentiert. Im Schnitt haben die Teilnehmer über den Tag verteilt rund sieben Mahlzeiten zu sich genommen. Von den Resten des Brötchens der Kinder über den Milchkaffee bis zur Kohlroulade. Spannend war insbesondere, wie häufig das tatsächliche Essverhalten davon divergierte, was die Teilnehmer zuvor in der Diskussion geäußert hatten: In ihrem eigenen Resümee waren manche fast zerknirscht, dass sie doch mehr Schokolade und deutlich weniger Obst gegessen hatten, als es ihr eigener persönlicher Anspruch ist. Auch das Phänomen, dass manche Personen gerade an stressigen Tagen vergessen, regelmäßig zu essen und zu trinken, tauchte häufiger auf.

**Koch:** Auch hinsichtlich des Kaufverhaltens – greife ich zum Handelsprodukt oder zur Marke – war diese Selbstbeobachtung hilfreich. Wir haben die Teilnehmer gebeten, auch ein Foto von ihrem Kühl- und

ihrem Vorratsschrank zu posten. Dort konnten wir sehen, dass manche Teilnehmer bei Produkten wie Nudeln und Süßigkeiten sehr auf Markenprodukte achten – dies lag zum einen am Geschmackempfinden, zum anderen werden Gästen lieber Markenprodukte angeboten. Bei anderen Produkten wie Milch wurden Handelsmarken gekauft – und auch deutlich seltener in Bio-Qualität, als es eigentlich der eigene Anspruch war.

**Pohlschneider:** Doch neben der Kombination offline/online und klassischer Diskussion haben wir auch verschiedenste Aufgaben eingesetzt, um die Ideenentwicklung zu fördern. Nachdem in der Diskussion erarbeitet wurde, wo die Mankos und Hürden des Einkaufsprozesses liegen, haben die Teilnehmer Konzepte für eine App entwickelt, die den Einkaufsprozess nicht nur erleichtert, sondern auch besonders angenehm gestaltet. In den Entwicklungsprozess wurden die identifizierten Hemmnisse gezielt eingestreut. Dies gelingt unter anderem über Personas, also möglichst konkrete Profile von fiktiven Personen, die bestimmte Hürden aufgreifen. Beispielsweise: „Ein berufstätiger junger Mann, der zwar ungern shoppen geht, aber gerne Käse und Fleisch von der Frischetheke mag. Meistens geht er zwischen 18 und 19 Uhr einkaufen.“ Dies wirft schon mehrere Suchfelder für die Ideenentwicklung auf, etwa volle Supermärkte zur „Rush Hour“, mangelnder Einkaufsspaß und der Anspruch, positive Erlebnisse an der Frischetheke zu schaffen.

*Was für Ideen sind daraus entstanden?*

**Koch:** Eine App, die meinen Weg im Supermarkt optimal plant – dabei werden Staus am Pfandautomaten und der Frischetheke durch gutes Timing und Wegführung vermieden. Die besten Ideen wurden konkretisiert und in Konzepte überführt. Anschließend haben die Teilnehmer diese gerankt. Übrigens haben die Teilnehmer dann auch gleich das Feedback erhalten, wie die einzelnen Ideen abschneiden. Direktes Feedback und Partizipation kann die Motivation der Teilnehmer deutlich positiv beeinflussen. Die Teilnehmer müssen verstehen, dass alle Kommentare und jede noch so kleine Bemerkung von Bedeutung für uns sind und wertgeschätzt werden. Aber auch nach dem Erfüllen von besonders schwierigen oder aufwendigen Aufgaben ist es von Bedeutung, den Teilnehmern zu danken und ihre Mühen anzuerkennen.

*Julia Koch und Natali Pohlschneider, vielen Dank für das Gespräch!*

### Kreativitätsprozess nach Graham Wallas

- 1. PRÄPARATION:** Teilnehmer diskutieren Probleme und Bedürfnisse – dabei können auch verdeckte Stellschrauben ermittelt werden. Hier kommen auch die Kreativitätstechniken zum Einsatz.
- 2. INKUBATION:** Die gewonnenen Erkenntnisse gehen ins Unterbewusstsein der Mitwirkenden über, wo sie mit bestehendem Wissen verknüpft werden.
- 3. ERLEUCHTUNG:** Ideen, die bei der Beschäftigung mit anderen Dingen in den Sinn kommen und in der Community berichtet werden, führen zu den wirklich wahren Innovationen, die im Rahmen eines Workshops schwer zu ermitteln sind.
- 4. ELABORATION:** Einzelne Ideen werden auf den Prüfstand gestellt, durch den Kunden, aber auch durch weitere Teilnehmer. Die Ideen werden auf Machbarkeit und Mehrwert hin diskutiert und bewertet.