

Nadel im Heuhaufen: Wie Innovationsmanagement im Web 2.0 funktioniert

Wer Konsumenten in den Innovationsprozess einbezieht, muss sie anleiten und durch den Prozess führen. Spezifisch auf das Marketingbedürfnis des Unternehmens zugeschnittene Forschungs-Tools wie moderierte Innovationsportale helfen dabei.

Laut der aktuellen ARD/ZDF-Onlinestudie machen es rund zwei Drittel der Bundesbürger: Sie surfen regelmäßig im Internet. Anfangs ein einseitiges Medium, von dem lediglich Informationen abgerufen werden konnten, ist das Internet mittlerweile ein Medium multidirektionaler Kommunikation geworden. Interaktive und kollaborative Elemente des sogenannten Web 2.0 regen zum Mitmachen an: Jeder Nutzer kann Internet-Inhalte selbst gestalten – und das ganz ohne technisches Vorwissen. Mit wenigen Mausklicks (und sogar per Handy) lassen sich auf Videoportalen wie YouTube eigene Videos einstellen. Auf Wikipedia kumuliert sich das Wissen der Massen, in Blogs werden die Ereignisse des persönlichen Tages kommentiert und die unterschiedlichsten Themen in Foren diskutiert. Sogar das soziale Miteinander hat in Online-Communitys wie MySpace oder Facebook einen neuen Horizont gefunden. Studien zeigen, dass Onliner dabei nicht ein fiktives „Ich“ ausleben, sondern mit der digitalen Selbstdarstellung eine Erweiterung ihres echten Lebens inszenieren – das Internet ist Teil des realen Lebens geworden. Die Web-2.0-Applikationen leben dabei von der Partizipation ihrer User – und genau das wollen Konsumenten auch.

Auch Unternehmen haben das seit einiger Zeit erkannt: Sie lassen Konsumenten an der Entwicklung von Lösungen, neuen Ideen oder innovativen Produkten partizipie-

ren. Die Kundeneinbindung – auch „Co-Creation“ genannt – ist aus dem Marketing derzeit kaum mehr wegzudenken. Neben den klassischen Offline-Methoden haben sich inzwischen auch internetbasierte Herangehensweisen im Innovationsmanagement ihren Platz erobert. Mit den recht günstigen und einfachen Möglichkeiten des Web 2.0 scheint es Unternehmen selbst nunmehr als verlockend, sich die vermeintlich unverfälschte Kundenmeinung ins Haus zu holen – und der „Consumer Competence“ die Ideengenerierung oder Produktentwicklung ganz oder in Teilen zu übertragen.

Onliner als Pseudo-Experten

Portale wie Ciao.de machen Verbraucher zu Produkttestern. Allzu gern veranstalten diese selbst erfundene Testreihen fernab realer Konsumsituationen. Dass die Konsumenten das Produkt vielleicht noch nie genutzt haben beziehungsweise nie nutzen werden, wird vernachlässigt. Worin liegt also die Relevanz ihrer Aussagen, wenn sie die Authentizität des Konsumententextes völlig ausblenden? Genau diesen einzubringen hätte doch die Stärke der Herangehensweise sein sollen. Aber es schmeichelt einfach zu sehr, sich problemlos vom Laien zum honorierten Experten entwickeln zu können. Bonussysteme und Preisauslobungen motivieren zum Rollenwechsel. Das gilt auch für viele offene Innovations-Internetportale (zum Beispiel innocentive.com). Hier können Unternehmen ungelöste Fragestellungen veröffentlichen und von Verbrauchern beantworten lassen. Auch hier kann jeder selbst berufene Onliner zum „Pseudo-Experten“ avancieren, egal ob er überhaupt mit dem Produkt, der Marke oder der Verwendungssituation vertraut ist.

Doch wie nah an der tatsächlichen Zielgruppe der Verbraucher kann eine derartige Lösung liegen? Näher als die eines zwar ebenso Außenstehenden, aber thematisch eingearbeiteten Experten? In einer weiteren Spielart der Co-Creation rufen Unternehmer Internet-Nutzer zu Kreativ-Wettbewerben auf, bei denen sie etwa Werbeideen oder Produkte entwickeln sollen. Die Lego-Factory ist ein Beispiel dafür. Jeder kann seine eigenen Lego-Modelle digital bauen und in der Community-Galerie präsentieren. Mit einem Mausklick können die Modelle dann gekauft werden. Doch mit welcher Zuverlässigkeit kann ein solcher Zufalls-Pool die Inhalte und Strategien einer Marke erfolgreich bestimmen?



*Sebastian Haupt,
Diplom-Wirtschaftspsychologe
(FH), Marktforscher bei H,T,P,
Concept, Berlin
sebastian.haupt@
htp-concept.com*

S. Haupt Wie Innovationsmanagement im Web 2.0 funktioniert

All diese Herangehensweisen nutzen zwar einerseits Fähigkeiten, die viele Konsumenten mitbringen: Sie sind kreativ und denken „Out of the Box“. Doch beruft man Konsumenten zu Laien-Kreativen, werden sie sich in ihrer Erfindermismission genau dieser ureigenen Kernkompetenz berauben – nämlich unreflektiert und authentisch aus der Sicht eines Verbrauchers und dem persönlichen Kontext heraus zu agieren. Sie werden etwa über die strategischen Ziele spekulieren, die hinter einer Marke oder einem Produkt stehen, und aus dieser Sicht heraus handeln. Ebenso werden sie sich Gedanken über eine mögliche Zielgruppe machen und womöglich versuchen, diesen Blickwinkel in ihre Ideen einfließen zu lassen. Verbraucher werden sich auch nicht fragen, ob ihre Ideen überhaupt umsetzbar sind und was ihre Innovationen letztendlich für den Kaufpreis bedeuten. Realisierbare Innovationen mit derartigen Internet-Tools zu entdecken, gleicht der Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Bezieht man Konsumenten in den Innovationsprozess ein, so muss man sie anleiten und dazu befähigen, Ideen zu entwickeln – sie müssen durch den gesamten Prozess geführt werden und sollten dabei nie die Perspektive eines realen Vertreters der Zielgruppe verlieren. Ein Innovationsprozess, bei dem „irgendwem irgendwie irgendwelche“ Ideen einfallen, führt nicht zuverlässig zum gewünschten Resultat und entspricht einer Trial-and-Error-Strategie, bei der man die besagte Nadel im Heuhaufen ausmachen wird – oder aber auch nicht. Eingebettet in einen ganzheitlichen Prozess sollte zunächst die Kernkompetenz der partizipierenden Konsumenten herausgearbeitet werden. Daraus kann im nächsten Schritt eine zielgerichtete und in den realen Konsumkontext implementierbare Lösung erarbeitet werden. Es sollte Schritt für Schritt vorgegangen und zur Innovation angeleitet werden.

Ideen-Evolution durch integrierten Prozess

Die vorangegangene Argumentation soll nicht den Eindruck vermitteln, dass das



Hendrik Hirsch

Wenn jemand über Produkte urteilt, die er selbst nie nutzt ...

Internet kein geeignetes Medium für die Einbindung der Verbraucher ist. Im Gegenteil: Mit entsprechenden Ansätzen lassen sich die Möglichkeiten des neuen partizipatorischen Paradigmas sogar hervorragend nutzen. Web-2.0-Tools ermöglichen eine spannende und interessante Forschung, wenn man die traditionelle Frage- und Antwort-Mentalität verlässt und die Vielseitigkeit authentisch-zeitgemäßer Ausdrucksformen zulässt – ohne das Erkenntnisziel dabei aus den Augen zu verlieren.

So setzt das Berliner Marketingforschungsinstitut H,T,P, Concept bereits seit 2006 internetbasierte Forschungstools erfolgreich ein, die sich auch in der Innovationsforschung bewährt haben. Der methodische Kern ist der Fokus-Blog: Eine kleine Stichprobe realer Vertreter der Zielgruppe führt dabei für einen definierten Zeitraum einen Blog, postet und diskutiert den eigenen Konsumkontext ohne einengende Fragenabfolgen. Für den Einsatz im Innovationsmanagement wurde das Tool zu einem mehrstufigen Blog-Portal weiterentwickelt, auf dem Konsumenten aus der eigenen reflektierten Bedarfssituation heraus Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen oder Kommunikationsmaßnahmen generieren. Der Prozess wird dabei sowohl strukturell als auch inhaltlich geführt.

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ist das Innovationsportal eine nicht-öffentliche Internet-Plattform, die flexibel je nach erwünschtem Erkenntnisgewinn modular zusammengesetzt wird. Teilnehmern dürfen nur ausgewählte Personen – echte Konsumenten mit einem spezifischen Zielgruppenprofil. Sie werden genau wie bei klassischen Marktforschungsmethoden (zum Beispiel Fokusgruppen oder Tiefeninterviews) „offline“ rekrutiert. So wird sichergestellt, dass es sich bei den Teilnehmern auch um die (Ziel-)Personen handelt, für die sich der Auftraggeber interessiert.

Um den Anforderungen eines Innovationsprozesses gerecht zu werden, ist das Innovationsportal prozessual aufgebaut. Zum einen wird dadurch garantiert, dass die teilnehmenden Verbraucher nicht von Anfang an von dem Gesamtziel und von der Komplexität des Innovationsprozesses überfordert werden. Andererseits stellt ein stufenweiser Aufbau sicher, dass Ideen kontextrelevant generiert und nicht nur ad hoc gesammelt werden.

Beobachtung des Konsumalltags

Was heißt das nun konkret? Nehmen wir an, ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie möchte ein neues, zeitgemäßes Frühstücksprodukt entwickeln. Dazu

Innovation



H, T, P, Concept

Im Fokus-Blog verraten Konsumenten ihre täglichen Frühstücksgewohnheiten

muss es zuerst verstehen, welche Frühstücksgewohnheiten verschiedene Zielgruppen (Singles, Paare, Familien mit Kindern) haben. Auf welche Produkte wird in großer Eile eher verzichtet? Welche sind immer ein fester Bestandteil des Frühstücks? Was wird von wem wie und wann genutzt? In der ersten explorativen Phase des Ideengenerierungsprozesses beobachten und dokumentieren die Teilnehmer etwa individuell und über einen bestimmten Zeitraum hinweg ihren Konsumalltag innerhalb der jeweiligen Kategorie in einem Tagebuch-Blog.

Multimediale Selbstbestimmtheit

Den Ausdrucksformen sind dabei dank der Web-2.0-Technik keine Grenzen gesetzt: Ob Textbeiträge, mit Handy oder Digitalkamera erstellte Fotos und Videobotschaften, Inhalte aus dem Web, Audiodateien – die Blogger dürfen alles verwenden, um ihren persönlichen Konsumkontext zu veranschaulichen. So könnten sie ihren morgentlichen „Brötchen plus Kaffee“-Kauf beim Bäcker fotografieren. Per MMS mit einem kurzen

Kommentar an den Blog gesendet, ist das Foto einige Minuten später „on air“. Die Konsumsituation muss also nicht mehr aus dem Gedächtnis abgerufen werden; die Datenerhebung findet zeitnah statt – Erinnerungsfehler sind ausgeschlossen. Die Teilnehmer entscheiden selbst, wann und wo sie Beiträge verfassen. Gerade der Zugang zu sensiblen Themen wird erleichtert, wenn die Studiosituation gegen die individuelle Wohlfühlsituation vor dem PC zu Hause getauscht wird. Die multimediale Offenheit und Selbstbestimmtheit in der Ausdrucksform motivieren zu einem hohen Involvement.

Moderator animiert zur Selbstbeobachtung

Ein qualifizierter Moderator begleitet den Fokus-Blog und motiviert vor allem zur Vertiefung und Präzision der Beobachtungen. Moderation bedeutet hier nicht „Frage-und-Antwort-Spiel“; sie soll die Teilnehmer vielmehr zur detaillierten gedanklichen Auseinandersetzung mit ihrem Konsumalltag animieren. Das inhaltliche Feedback erfolgt durch die Interaktion zwischen den Bloggern. Dabei fördert die fehlende physische Präsenz von Moderator und anderen Teilnehmern die Meinungsvielfalt. Hemmungen, soziale Erwünschtheit oder Interviewer-Effekte werden minimiert. Kein Marktforscher begleitet mehr die Testperson in ihrem Alltag mit Videokamera – sie dokumentiert ihr Leben nun selbst in „real time“ (siehe Abbildung links). Das ist Zielgruppen-Beobachtung durch die Zielgruppe selbst.

Durch die Selbstbeobachtung nehmen sich die Konsumenten auch als Konsumenten wahr und „mutieren“ nicht zu den beschriebenen „Pseudo-Experten“. Es entsteht eine bewusste Nähe zum authentischen Umfeld der Verbraucher: Blogger, Forscher und Kunden tauchen in den realen Lebenskontext ein. In unserem fiktiven Beispiel würden wir vielleicht lernen, warum beispielsweise Singles ihr Frühstück lieber auf dem Weg zur Arbeit kaufen und was ihnen dabei wichtig ist. Das Verständnis ihrer Welt würde da-

durch deutlicher, komplexer und detaillierter werden.

Bedürfnisse verbalisieren

Durch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Konsumverhalten wird der Ideenfindungsprozess angekurbelt. Doch bevor es um konkrete Ideen geht, reflektieren die Teilnehmer in einem zweiten Schritt zunächst ihre Bedürfnisse. Die explorative Fokus-Blogphase wird dazu um verschiedene Themen-Blogs (Threads) erweitert – das können sowohl interessante Themen aus der ersten Phase als auch offene Rubriken sein. Fällt beispielsweise auf, dass im Fokus-Blog oft der große Aufwand der Zubereitung des Frühstücks angesprochen wird, kann das in einem separaten Thread vertieft werden – inspiriert durch bewährte Workshop-Techniken der Blog-Moderatoren. Doch auch Rubriken à la „Schön wär's“ sind denkbar. Die Teilnehmer könnten darüber fantasieren, welche Produkte sie davon überzeugen könnten, komfortabel und schnell zu Hause zu frühstücken.

Die einzelnen Beiträge in den Threads werden von den Moderatoren kategorisiert und als sogenannte Tags wieder in das Portal eingespeist. Die Tag-Liste kann kontextspezifisch durchsucht werden, sodass jeder Teilnehmer schnell für sich relevante Beiträge finden kann. Somit gehen interessante Inhalte im Kreativprozess nicht unter.

Diese Phase des Prozesses ist interaktiv gestaltet – das heißt, alle Teilnehmer können die Beiträge anderer lesen und kommentieren. Der Verlauf der Diskussion gibt Aufschluss darüber, welche Aspekte innerhalb des Themenfelds relevant sind und was wie in der Zielgruppen-Wahrnehmung interpretiert wird. Durch die Moderation und die modulare Erweiterung mit neuen Threads werden die Bedürfnisse der Teilnehmer fokussiert.

Ideen generieren

Das reflektierte Bewusstsein über die eigenen Bedürfnisse dient als Sprungbrett zur Ideen-Generierung, der dritten Etappe des

Innovation



H. T. P. Concept

Im Innovationsportal first@thepool können alle Teilnehmer alle Beiträge lesen, kommentieren und weiterentwickeln. Inhaltsanalysen der Ideen decken Motive und Bedürfnisse auf.

Prozesses. In einem neuen Ideen-Thread werden konkrete Ideen der Teilnehmer festgehalten – wieder unterstützt durch Kreativitätstechniken in der Blog-Moderation.

Die generierten Ideen werden von den Teilnehmern gegenseitig kommentiert, bewertet und im Sinne des erkannten Bedarfskontextes weiterentwickelt oder aussortiert. So ist es nicht nur die ausformulierte Idee, die dem Auftraggeber zurückgespielt wird, er wird auch verstehen, warum eine Lösung welches Ziel verfolgt und sie entsprechend weiter verbessern und implementieren können.

Daraus entwickelte Konzepte können anschließend wieder in das Portal zurückfließen und in einem neuen Thread evaluiert werden. Denkbar ist auch, dass Teilnehmer ausgewählt werden und zusammen mit den Innovatoren des Unternehmens ihre Ideen in Kreativ-Workshops verfeinern und zu Konzepten ausformulieren. Ein monatlicher Ideenreport ermöglicht es, im Dialog mit dem Auftraggeber Verdichtungs-Themen festzulegen. Eine mögliche Oberfläche des Portals zeigt die Abbildung oben.

Der Erkenntnisgewinn des Innovationsportals ist nicht nur auf die von den Teil-

nehmern generierten Ideen beschränkt. Zusätzlich kann eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt und es können Motivationsstrukturen sowie Bedürfnisfelder aufgedeckt werden. Die Erkenntnisse können ebenso wieder in Form von neuen Aufgaben oder Threads in das Innovationsportal zurückfließen. Der modulare Aufbau des Portals wird der Komplexität eines Innovationsprozesses mehr als gerecht. Es werden keine Ideen gesucht, um einen eventuellen Bedarf zu befriedigen – die relevanten Bedürfnisse zeigen sich erst durch die Reflexion des eigenen Konsumverhaltens. Somit werden Ideen generiert, die den wahren Bedürfnissen des Konsumenten in seinem Alltag entsprechen. Mit einer derartigen methodischen Herangehensweise werden (zusammen mit dem Verbraucher) Innovationen erzeugt, mit denen der Konsument auch etwas anfangen kann. Die Konsumenten werden vom Explorativen zum Fokussierten und dann zum Kreativen geführt: vom Konsumalltag zu den Bedürfnissen und dann zur Idee.

Fazit

Mit der technischen Revolution verändert sich unsere Welt in einem rasanten Tempo, und mit ihr auch die Verbraucher, ihre Bedürfnisse und ihr Verhalten.

Konsumgüterhersteller und Dienstleister müssen sich diesem Wandel anpassen. Wer hinterherhinkt, verliert leicht den Anschluss. Der Austausch mit dem Verbraucher ist daher umso wichtiger geworden. Dazu sollten den Konsumenten Werkzeuge aus ihrer Lebenswelt an die Hand gegeben werden, mit denen sie in ihrer Sprache über ihre Welt erzählen.

Dabei wird der Konsument allein jedoch kaum aus dem Stand finale Lösungen entwickeln können, die Experten und Spezialisten schuldig geblieben sind. Es bedarf einer Begleitung durch den Prozess der Ideengenerierung. Dabei bieten Forschungs-Tools wie das Innovationsportal einen geeigneten und maßgeschneiderten methodischen Ansatz. Und das ist nur der Anfang. Willkommen in der Marketingforschung 2.0!

Weiterführende Literatur

- Eimeren, B. v. & Frees, B.** (2008). Internetverbreitung: Größter Zuwachs bei Silver Surfern. *Media Perspektiven*, 7/2008, 330–344. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online08/Eimeren_I.pdf [4.11.2008].
- Fisch, M. & Gscheidle, C.** (2008). Mitmachnetz Web 2.0: Rege Beteiligung nur in Communitys. *Media Perspektiven*, 7/2008, 356–364. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online08/Fisch_II.pdf [4.11.2008].
- Gilly, M. C. & Schau, H. J.** (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30, 385–404.
- Messerli, A.** (2008). Mittendrin statt nur dabei: Blogs als neues qualitatives Marketingforschungstool. In Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher (Hrsg.), *Jahrbuch 2008: Markt- und Sozialforschung* (S. 50–53). Cham: Herausgeber.
- Schindlbeck, T. & Prins, S.** (2008). Blog around the clock: Fokus-Blogs als qualitatives Marketingforschungstool. *Research & Results*, 6, 24–26.
- Strebel, H.** (2003). *Innovations- und Technologiemanagement*. Wien: WUV Universitätsverlag.