



Mythos Co-Creation

Wie Insights in die Kreation kommen – und wie nicht

Es wird heute von der Marktforschung zunehmend erwartet, nicht nur Insights zu liefern, sondern durch kreative Ideen zu inspirieren und Kurations- und Innovationsprozesse vorzubereiten. Verbrauchersicht und Insights aus der Marktforschung sollen direkt in kreative Prozesse einfließen. Das Zauberwort heißt derzeit Co-Creation: Warum den Konsumenten nicht von vorneherein in den Kurationsprozess einbeziehen? Die genauere Betrachtung zeigt allerdings, dass dies einfacher gesagt als getan ist. Denn Forschung und Kuration sind zwei fast gegensätzliche Welten, wie zwei Planeten, auf denen komplett andere Regeln und eine andere Kultur herrschen, eine andere Sprache gesprochen wird und die Bewohner andere Gewohnheiten pflegen.

Zwei Welten

In der Welt der Marktforschung herrscht ein eher wissenschaftlicher Duktus: Erkenntnisse über das Konsumentenverhalten sollen gewonnen und auf den Punkt gebracht werden. Forschendes Arbeiten verlangt analytisch-systematisches Denken und methodische Kontrolle zur strukturierten Erfassung des Bestehenden. Die Kuration gleicht hingegen eher einer Pippi Langstrumpf-Welt à la: Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt. Das explizite Ziel ist es hier, den Raum der Möglichkeiten zu erweitern, und auch unkonventionelle und verrückte Ideen

zuzulassen. Kreatives Arbeiten verlangt Querdenken, Offenheit und ‚schöpferische Zerstörung‘. In der Praxis zeigt sich also ein grundlegendes Dilemma, das man sich oft gar nicht klar genug macht. Es lässt sich an Beispielen aus eigenen Erfahrungen verdeutlichen:

Co-Creation auf dem ‚Marktforschungs-Planet‘

Ein Co-Creation-Modul soll beispielsweise in ein Marktforschungsprojekt eingebaut werden, etwa als Teil von Gruppendiskussionen. Es scheint effizient, die sowieso eingeladenen Konsumenten auch gleich nach ihren Wünschen und Ideen zu befragen. Sie werden als Zielgruppe sicher auch nur solche Ideen entwickeln, die sie auch ‚gut finden‘ und vermutlich dann auch kaufen würden – so die implizite Annahme. In der Realität führt dies erfahrungsgemäß aber zu wenig brauchbaren und manchmal auch irreführenden Ergebnissen.

Teilnehmer einer Gruppendiskussion sollten ein Plakat für einen neuen Streaming-Musik-Dienst im Internet entwickeln. Die unterschwellige Ablehnung des Nicht-Besitzens der Musik führte dazu, dass zwar alle Spaß am gemeinsamen Entwerfen hatten, unbewusst aber eine Art Anti-Plakat dabei herauskam: Auf den ersten Blick schick und kreativ, aber auch kalt und emotionslos. Fans einer Fernsehserie weigerten sich schlicht,

Ideen oder auch nur kleine Verbesserungen zu entwickeln. Sie hatten gar kein Interesse daran, dass sich etwas an ihrer geliebten Serie verändert.

Das gesamte setting in Marktforschungsgruppen ist auf Befragung gepolt. Als Teilnehmer einer Gruppendiskussion sitzen sie unbeweglich um einen Konferenztisch, im Hintergrund der Einwegspiegel, im oft wenig inspirierenden Ambiente eines Teststudios. Sie agieren als Verbraucher, tun ihre Meinung kund, schildern ihre Erfahrungen, bewerten Ideen und äußern ihre individuellen Wünsche, die man – wie alle gewonnenen ‚qualitativen Daten‘ – erst noch analysieren und interpretieren muss. Der Moderator bekleidet ebenfalls eine Marktforscher-Rolle. Er hält sich inhaltlich zurück, fragt nach und will es genau wissen. Die Teilnehmer sind auch meist nicht gemäß ihres Ideenreichtums und ihrer Fähigkeit zum visionären Denken rekrutiert worden. Hat man sich auf dem Marktforschungs-Planeten einmal eingerichtet, lassen sich weder Teilnehmer noch Moderator plötzlich in kreative Querdenker umpolen.

Co-Creation auf dem ‚Kreativ-Planet‘

Versuchen wir es daher anders herum, und machen die Verbraucher zu Kreativen: „Echte“ Kreativworkshops, die in inspirierendem Ambiente durchgeführt werden und mit gänzlich anderen settings, z.B. freies Arbeiten in Kleingruppen. Meinungen zu z.B. Produkten sind hier fehl am Platz, weil es nicht um Bewertung sondern Neuschöpfung geht. Der Moderator agiert auf Augenhöhe mit den Teilnehmern, inspiriert, motiviert und bringt auch eigene Ideen ein. Die Teilnehmer, z.B. sog. "Leaduser", zeichnen sich durch besonders kreative Fähigkeiten aus. Eventuell werden sie auch vorab in einem längeren und aufwändigen Prozess zu Kreativen ‚ausgebildet‘.

Auch das hat einen Haken: Schafften es die Verbraucher im Marktforschungs-Modus nicht aus ihrer Befragtenrolle heraus, so sind sie jetzt nicht mehr in erster Linie Konsumenten, sondern Kreative. So wie die Umgebung, der Ablauf und die Gruppendynamik auf dem Kreativ-Planeten eine ganz andere ist, befinden sich auch die Teilnehmer in einem ganz anderen Modus. Sie fühlen sich angespornt, besonders pfiffige Ideen zu entwickeln, ungeachtet ob sie diese als

Verbraucher auch noch ‚gut finden‘ würden. Sie betrachten das Thema nicht mehr aus dem Blickwinkel von Konsumenten, sondern aus einem von Ideenentwicklern, so wie ein Landwirt ein Feld mit ganz anderen Augen betrachtet als ein Spaziergänger. Auf die Frage an die Leaduser, ob sie ihre eigene Idee auch kaufen würden, kam ein verhaltenes „vielleicht“. Es verliert sich also der Vorteil, Ideen aus Konsumentensicht zu erhalten. Dann stellt sich die Frage, warum man nicht gleich mit beruflichen Kreativen statt mit Konsumenten arbeitet.

Wie man es auch anfängt, die Verknüpfung von Marktforschung und Kreation bzw. das Einbeziehen des Verbrauchers stößt immer wieder auf das gleiche strukturelle Problem. Verbraucher sind und bleiben Verbraucher, wenn sie sich im Marktforschungsmodus befinden. Verfrachtet man die gleichen Teilnehmer auf den Kreativ-Planeten sind sie keine Verbraucher mehr. Hinzu kommt, dass Konsumenten auch keine Experten für Insights sind – sie sind vielmehr ihre ‚Träger‘. Ihre eigenen Motive sind ihnen i.d.R. gar nicht bewusst. In einer Studie zu Hörgeräten stellte sich z.B. heraus, dass schlecht zu hören, auch einige Vorteile mit sich bringt. Man muss nicht mehr (auf) alles hören. Bewusst war dies den teilnehmenden Senioren nicht, und hätten diesen Insight auch nicht in den Kreativprozess einbringen können.

Kreation auf dem ‚Experten-Mond‘

Als ‚dritter‘ Weg sind Kreativ-Workshops mit interdisziplinären Experten denkbar. Marktforscher sind dann die Insight-Experten und tragen die Verbrauchersicht und Analyse-Ergebnisse in den Kreativprozess. Das birgt jedoch ein anderes Problem: Werden am Anfang die Studienergebnisse von den Marktforschern - quasi im Experten-Modus - detailliert vorgetragen, um alle Teilnehmer beim Stand der Erkenntnisse abzuholen, leitet man über einen solchen Fachvortrag eine Expertenrunde ein. Der Experten-Modus hat wieder ganz eigene Regeln: Es wird diskutiert, man vertritt Experten-Standpunkte, bringt seine Experten-Erfahrung ein, profiliert sich, argumentiert, verhandelt. Nur kreative Ideen werden meist keine entwickelt. Das bloße Einstreuen einer Handvoll Schlüsselbegriffen aus den Forschungsergebnissen reicht andererseits aber auch nicht, um die Insights wirksam in den Kreativprozess einzubringen.

Wenn nun Marktforschung und Kreation wie zwei fremde Planeten sind (und man sich auch im Experten-Modus eher wie auf einem Mond abseits der beiden anderen Welten bewegt), wie gelangen nun Insights in die Kreation – und zwar so, dass sie dort ankommen und zugleich für die Kreation nutzbar sind? Bei unserer Suche nach dem Verbindungsweg zwischen den Welten sind uns zwei Ansätze begegnet, die dazu Anregungen liefern können: Design-Thinking und TRIZ.

Design Thinking

Design-Thinking, eine neue Methode aus den USA, macht derzeit Furore. Die Grundidee könnte man im Vergleich zur Co-Creation wie folgt bezeichnen: Wenn man Konsumenten nur schwer zu Ideenentwicklern verwandeln kann, wieso nicht die Kreativen (Designer, Ingenieure, etc.) zu Marktforschern machen? So stürmten zur Entwicklung eines besseren Einkaufswagens die Designer in Supermärkte und beobachteten die Einkaufenden bei der Handhabung der Einkaufswagen. Die Beobachtungen wurden vor Ort skizziert. Zusätzlich wurden Einkaufende kurz nach ihren Erfahrungen und Verbesserungsideen befragt. Skizzen und ausgewählte Konsumenten-Aussagen wurden zur Inspiration in das folgende Ideen-Brainstorming einbezogen.

Besonders überzeugend an dieser Methodik ist, dass hier Kreative im Kreativ-Modus ans Werk gehen und ihre angestammte kreative Arbeitsweise bereits in den Forschungsprozess einbeziehen: Alles genau anschauen, Skizzen erstellen, etc. Indem die Kreation hier schon in die Forschung vorgezogen wird, wird ein sanfter Übergang zwischen Forschung und Innovation erreicht. Die konkrete Anschaulichkeit, die der Designer zur Entwicklung von konkreten Produkten oder Verpackungen benötigt, bleibt vom Forschungsprozess bis zur Ideenentwicklung erhalten. Die Hürde der Übersetzung von - oft recht abstrakt formulierten - Forschungsergebnissen in neue Design-Ideen wird erheblich vermindert. Design Thinking gibt damit eine wichtige Anregung zu der Frage, wie sich Forschungsergebnisse für Kreativprozesse erheben und ‚aufbereiten‘ lassen.

Schwachpunkt an Design-Thinking ist, dass man auf professionelle Marktforschung

verzichtet. Bestimmt können aus dem forschendem Blick Kreativer auch richtige Forschungserkenntnisse entstehen. Mit der Kompetenz, Systematik und Erfahrung von Marktforschern gelänge dies jedoch mit Sicherheit noch besser. Vor allem fehlt der psychologische Tiefenblick auf das beobachtete Verhalten der Konsumenten, sowie die konsequente Analyse der Befragungen auf unbewusste Motivstrukturen. Man sitzt hier leicht dem oberflächlich Sichtbaren und Erzählten auf. Unberücksichtigt bleiben Fragen z.B. nach der Rolle archaischer Bilder wie ‚Sammeln und Jagen‘ beim Einkaufsprozess für den Einkaufswagen. Reisen die Kreativen auf den Marktforschungsplaneten, verhalten sie sich manchmal wie unkundige ‚Touristen‘: Staunen, aber nicht wirklich Verstehen. Die Methoden des Design Thinking müssten also mit professioneller Marktforschung kombiniert werden.

TRIZ

Die Erfindungsmethode TRIZ (Theorie zur Lösung erfinderischer Aufgaben) ist eine Entdeckung auf dem Kreativ-Planeten, in einem Technik-Land, das überwiegend von Ingenieuren bevölkert wird. Sie erlaubt einen systematischen Übergang von der Analyse zur Ideenentwicklung, wenn auch auf den technischen Bereich beschränkt. G. S. Altshuller entwickelte die Erfindungsmethode in den 50er Jahren in Russland. Durch Sichtung einer großen Anzahl von Patenten entwickelte er 40 allgemeine Erfindungsprinzipien.

Ein wichtiger Bestandteil der Methode ist die vorherige genaue Problem-Analyse, die Grundlage für die Entwicklung geeigneter kreativer Fragestellungen ist. Es wird z.B. nicht danach gefragt, wie sich ein Rasenmäher verbessern lässt, sondern danach, wie sich das dahinter stehende Grundproblem (z.B. ein abstrakter physikalischer Widerspruch) lösen bzw. das ‚ideale Endresultat‘ erreichen lässt – in diesem Beispiel einen kurzen Rasen zu erhalten. In einer Such-Matrix lässt sich zum abstrakten Grundproblem dann eine abstrakte Lösung (z.B. "Verändere die Umgebung!") zuordnen, die dann in der Ideenentwicklung auf eine konkrete Lösung herunter gebrochen wird. Die Lösung kann im Falle des Rasenmähers dann auch eine Ziege oder ein gentechnisch veränderter Rasen sein, der nicht höher als 5 cm wächst.

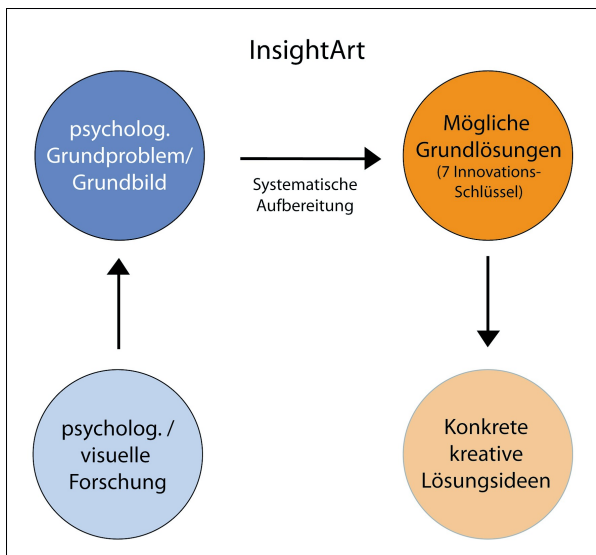


Abbildung 1: Umweg über Abstraktion

Was man aus TRIZ lernen kann, ist der systematische Übergang von Forschung zur Innovation mithilfe eines Dreh- und Angelpunktes und des Umwegs über Abstraktion (abstraktes Problem / abstrakte Lösung). Das Manko an TRIZ ist, dass die Analyse den Konsumenten nicht berücksichtigt. Vielleicht möchte der Verbraucher ja gar nicht auf sein samstägliches Ritual des Rasenmähens verzichten, und daher ist das technisch ‚ideale Endresultat‘ aus psychologischer Sicht gar nicht erstrebenswert. Nimmt man nun als den Dreh- und Angelpunkt aber das wesentliche psychologische Grundproblem, kann man bei Innovationen im Konsumentenbereich die systematische Übergangsmethodik von TRIZ prinzipiell adaptieren (s. Abbildung 1).

InsightArt

Die Methode InsightArt wurde gezielt zur Lösung der beschriebenen strukturellen Probleme von Co-Creation entwickelt. Sie ist eine Art psychologisches TRIZ mit den Vorteilen von Design Thinking. Dabei werden die Insights über einen Zwischenschritt in die Ideenentwicklung gebracht. Mithilfe psychologisch-morphologischer Marktforschung wird im ersten Schritt das zentrale psychologische Grundproblem identifiziert. Bei Käufern von Fahrradanhängern stellte sich z.B. heraus, dass sie sich als Vertreter eines mobilen und ‚alternativ‘ angehauchten Lifestyles einer Anti-Autofahrerwelt sehen, auf die Sicherheit, Bequemlichkeit und Alltagstauglichkeit eines technisch ausgereiften Produkts aber nicht verzichten wollen. Bereits während der Befragungen werden Skizzen angelegt, um die Forschungsergebnisse von Beginn an in

die lebendige und anschauliche ‚Sprache‘ von Kreativen, z.B. Produktdesignern, zu übersetzen. Phantomscribing ermöglicht es, die Vorstellungsbilder der Befragten im Dialog mit ihnen festzuhalten - in den genannten Beispielen z.B. vom idealen Fahrradurlaub oder einer ‚Radfahrerwelt‘, jeweils angeleitet durch entsprechende Imaginationen. Psychologische Exploration und Skizzenerstellung gehen dabei Hand in Hand (s. Abbildung 2).

Die Ergebnisse liegen damit – wie beim Design Thinking – bereits in ‚kreativer DNS‘ vor, zugleich fundiert durch die psychologische Analyse. Sie bilden damit die ‚Samenkörner‘, die auf die Reise auf den Kreativplaneten geschickt werden. Bevor sie aber ihr kreatives Potential entfalten können, müssen sie noch in einem Zwischenschritt aufbereitet werden. Durch sieben Innovations-Schlüssel und insgesamt 30 Unterschlüssel – psychologische Erfindungsprinzipien analog zu TRIZ – werden in einem zweiten Schritt alle möglichen Entwicklungsrichtungen des Grundproblems durchgespielt. Die Innovations-Schlüssel wurden aus über 100 Kreativtechniken extrahiert und sind von inkrementell (nah an der bestehenden Lösung) bis hin zu revolutionär (große Entfernung zur bestehenden Lösung aber dennoch orientiert am psychologischen Grundproblem) angeordnet. Sie kreisen die Suchfelder für mögliche konkrete Innovationen ein (s. Abbildung 3).



Abbildung 2: Phantomscribing

Innovations-Schlüssel

Im Rahmen inkrementeller Innovationen fragt die „Variation“ nach möglichen Abwandlungen bestehender Lösungen und Produkte, ohne die Grundausrichtung zu verändern, während die „Optimierung“ Lösungen von Problemen anstrebt, die durch die Forschung aufgedeckt wurden (z.B. bessere Wendigkeit

eines Fahrradanhängers ohne instabil zu werden). Die „Extrapolation“ fragt u.a. danach, wie sich einzelne psychologische Aspekte deutlicher in den Vordergrund bringen lassen, z.B. wie kann man die Bequemlichkeit der Fahrradreise erhöhen, ohne das Lebensgefühl eines (Rad-) fahrenden Volks zu minimieren? Hier liegen u.U. Positionierungsmöglichkeiten für ein E-Bike, bei dem der Akku dezent im Anhänger versteckt ist.

Innovations-Schlüssel im Überblick	
inkrementell	
Variation	Neukombination der Elemente und Qualitäten
Optimierung	Problembehandlung (Lösung, Vermeidung, Verschiebung, etc.)
Extrapolation	Ausweitung (extremer, konsequenter, auf Zukunft bezogen)
revolutionär	
Alternative	Gleicher Nutzen / psych. Bedeutung mit anderen Mitteln
Anti-Sinnbild	Kehrseite des Grundproblems, Rebellion
Kultur-Kontext	Kontext verändern oder in anderen Kontext verschieben
frei	
Ideale Utopie	Utopische Wunschvorstellung oder Dystopie als Grundlage

Abbildung 3: Innovationsschlüssel im Überblick

Nach möglichen radikalen Innovations-Richtungen fragt die „Alternative“: Anstelle eines Fahrradanhängers kann man sich auch alternativ – mit demselben psychologischen Nutzen – das Gepäck mit einer Art Bring-service von Biker-Hostel zu Biker-Hostel transportieren lassen. Das „Anti-Sinnbild“ – von der Zweckentfremdung bis hin zur offenen oder verdeckten Rebellion – fragt nach der Kehrseite des Grundproblems. Der Schlüssel „Kultur-Kontext“ verändert den übergreifenden Kontext, verrückt z.B. Radfahren und Radreisen in ganz andere Lebenswelten, Zielgruppen oder Sub-Kulturen. Alle Schlüssel bleiben eng an den Forschungsergebnissen, lediglich der siebte Schlüssel, die „ideale Utopie“ setzt an idealen Wunschbildern oder auch zu vermeidenden Schreckensbildern an. Je nach Projekt und Fragestellung werden nicht alle Schlüssel angewandt.

Die eigentliche Ideenentwicklung findet dann im dritten Schritt statt. Auf Basis der grundlegenden psychologischen Entwicklungsrichtungen werden Kreativtechniken ausgewählt oder entwickelt und die kreativen Fragen formuliert. In ein- oder mehrtägigen

Co-Innovation Workshops mit Kreativen und ausgesuchten Experten werden die konkreten Ideen entwickelt. Mit der Umkehr- oder Provokationstechnik können konkrete Ideen für mögliche Anti-Sinnbilder entwickelt werden, durch Analogietechnik beispielsweise Ideen für alternative Kontexte. Kann z.B. ein Fahrradanhänger für den Businesskontext entworfen werden – wendig für den Stadtverkehr, mit viel Platz für Laptop und Co., zum Trolley und mobilen Outdoor-Schreibtisch umbaubar und in edlem Design (s. Abbildung 4)? Im eingangs erwähnten Beispiel der Optimierung einer Fernsehserie konnten erst nach der Co-Creation Phase durch die Anwendung der Innovations-Schlüssel konkrete Ideen und mögliche Neuausrichtungen entwickelt werden. Inzwischen ist die Umgestaltung der Sendung abgeschlossen und die Quoten sind gestiegen.

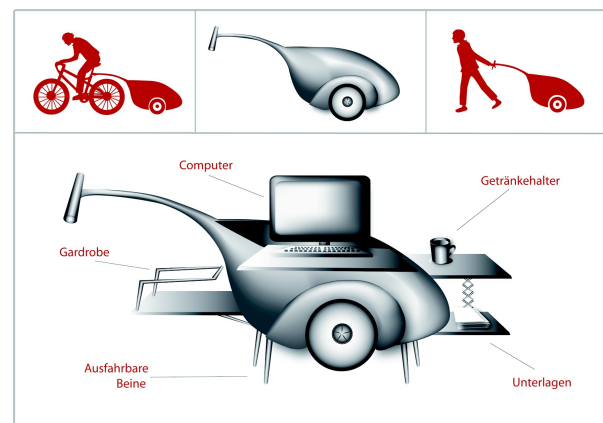


Abbildung 4: Anwendung des Schlüssels ‚Kultur-Kontext‘

Fazit

Skizzen und Innovations-Schlüssel sind der ‚Kit‘ zwischen Forschung und Innovation. Die Skizzen erhalten die Anschaulichkeit über den gesamten Prozess hinweg, während die Schlüssel die Ergebnisse der Forschung für die Ideenentwicklung aufbereiten. Die Marktforschung verbleibt dabei zu 100% in der Marktforschungswelt, die Kreation findet zu 100% in der Kreativwelt statt. Das oben beschriebene strukturelle Problem von Co-Creation wird dadurch ausgehebelt.

Abschließend sei angemerkt, dass durch die Entwicklung von InsightArt auch eine Forschungsmethodik entdeckt wurde, die Ergebnisse nicht nur anschaulicher macht, sondern durch den Einsatz von Skizzen oft auch erst auf den eigentlichen ‚Knackpunkt‘ führt. ■

Autoren:

Michael Schütz, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer und Forschungsleiter von INNCH – innovation guided by research. Schwerpunkt ist die psychologisch-morphologische Marktforschung. Zuvor war er u.a. viele Jahre bei rheingold tätig. Heute ist er spezialisiert auf Innovations-Entwicklung auf Basis tiefenpsychologisch gewonnener Insights.

Monika Heimann, Absolventin der Kunstakademie Düsseldorf, ist Geschäftsführerin und Creative Director von INNCH – innovation guided by research. Sie war zuvor bei diversen Werbeagenturen und Filmproduktionen als Art Director tätig. Schwerpunkte sind neben der morphologischen Marktforschung u.a. Innovationsmanagement, Kreativitätsworkshops und Visionsentwicklung.

InsightArt® und Phantomscribbling® sind eingetragene Marken von INNCH – innovation guided by research

Literatur:

Csikszentmihalyi, Mihaly: "Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden", Klett-Cotta, 2007

Heimann, Monika: „Von der Imagination zur Idee zum Image“ in Jürgen Preiß (Hrsg.), „Jahrbuch der Kreativität und Innovation“, Marketing & Kommunikation, Köln, 2010

Heubach, Friedrich Wolfram.: „Das bedingte Leben: Theorie der psycho-logischen Gegenständlichkeit der Dinge. Ein Beitrag zur Psychologie des Alltags“, Fink, 1996

Kelley, Tom: „Das IDEO Innovationsbuch. Wie Unternehmen auf neue Ideen kommen“, Econ, Berlin, 2002

Zobel Dietmar: „TRIZ, Systematisches Erfinden: Methoden und Beispiele für den Praktiker“, Expert-Verlag, Renningen, 2005



Abdruck mit Genehmigung von planung & analyse.
[Fachzeitschrift für Marktforschung](#)
Deutscher Fachverlag GmbH
Mainzer Landstrasse 251
60326 Frankfurt am Main
Tel. +49 (0)69 7595- 2019
redaktion@planung-analyse.de
www.planung-analyse.de