

# Innovation Thinking

Wie der  
Boden für  
erfolgreiche  
Neuentwicklungen  
bereitet werden  
kann

**I**mmer wieder inszenieren sich Marken – egal ob Marktführer oder junges Startup – als hochkreativ, wenn sie innovative Neuprodukte präsentieren oder mit originellen Kampagnen von sich reden machen. Doch wie sie auf die zündende Idee gekommen sind, das bleibt natürlich streng geheim. Kreativität bleibt ein Mythos und auch ein bisschen Magie, wissen **Anja Postler** und **Florian Klaus** von K&A BrandResearch und lüften ein wenig den Schleier.

Kreativität und Innovation werden oft gleichgesetzt mit bahnbrechenden Erfindungen und künstlerischem Schaffen. Dabei sind echte Breakthrough-Innovationen ziemlich selten und auch selten auf Anhieb erfolgreich. Oft werden sie am Markt zunächst abgelehnt und kritisiert – zu gewagt, zu ausgefallen, nicht praktikabel genug, im Alltag nicht zu gebrauchen. Da braucht es großzügige Mediabudgets und mutige Early Adopter, die den Wert einer Neuerung erkennen und in der Breite für Akzeptanz werben – ohne jede Erfolgsgarantie. Wir Menschen sind schließlich Gewohnheitstiere und schätzen die Beständigkeit. Einfach weiter tun, was sich schon immer bewährt hat – das ist ausgesprochen bequem, komfortabel und nicht zuletzt auch unaufwendig. Abweichungen bitte nur in dem Ausmaß, in dem sie dem anderen Extrem, der Langeweile, entgegenwirken. Entsprechend sinnvoll scheint es, Produktneuheiten und strategische Neuausrichtungen nah am Menschen zu entwickeln und dabei stets ihre lieb gewonnenen Alltagsroutinen im Blick zu behalten.

## Routinen ersticken die Kreativität?

Mit Routinen sind Denk- und Verhaltensweisen gemeint, die über die Zeit und durch vielfaches Wiederholen zur Gewohnheit geworden sind. Routinen werden nicht hinterfragt, sondern völlig automatisiert ausgeführt, ohne dass wir sie uns permanent bewusst machen. Den Anstoß für ein konkretes routiniertes Verhaltensmuster liefert dabei das jeweilige Verhaltens-Umfeld mit seinen bestimmenden räumlichen, zeitlichen, sozialen und psychologischen Faktoren. Wir bezeichnen dieses Geflecht als den Kontext von Verhalten (vgl. Ohnemus, Lebok & Klaus, 2021). Problematisch für die Marktforschung ist, dass in der Regel nicht viel über Routinen und zugehörige Kontexte gesprochen wird. Man erzählt nicht, wie beispielsweise das morgendliche Zähneputzen verlaufen ist, in welcher Reihenfolge die Müslischale befüllt und anschließend ausgelöffelt wurde oder aus welcher Tasse der Lieblingskaffee am besten schmeckt. Wir können routinierte Handlungen nicht einmal sonderlich gut beschreiben. Versuchen Sie mal, jemandem zu erklären, wie man eine Schleife bindet oder Fahrrad fährt – nur mit Worten, ohne es bildlich oder pantomimisch zu demonstrieren!

Solche bisweilen stark ritualisierten Gewohnheiten sind im Alltag jedoch von zentraler Bedeutung. Sie sorgen für kognitive Entlastung, geben uns das gute Gefühl, al-

les richtig zu machen und dabei effizient zu sein. Und gleichzeitig gibt es kaum etwas Faszinierendes an einer Routinehandlung, sie ist monoton, uninspiriert, langweilig – und damit quasi das Gegenteil des kreativen Einfalls, der uns mit seiner Neuartigkeit überrascht, fasziniert und begeistert. Es ist ein Dilemma zwischen zwei gegensätzlichen Bestrebungen: Sicherheit und Alltagserleichterung auf der einen Seite, die Lust auf Neues und Freude an kreativen Ideen auf der anderen (vgl. Postler & Laux, 2022).

Wie kann nun ein Hersteller von alltäglichen Produkten wie Zahnpasta, Müsli oder Kaffee in diesem Spannungsfeld mit kreativen Neuheiten und originellen Ideen glänzen, ohne dabei am Menschen und seinem Alltag vorbei zu innovieren? Und muss es immer gleich die große Weltneuheit, die radikale Revolution sein, um uns zum Staunen zu bringen?

Schaut man genau hin, stellt man fest, dass es neben der herausragenden sogenannten Big C-Kreativität noch eine andere, alltäglichere Form der Kreativität gibt – little c (vgl. Freitag, 2018). Sie wird sichtbar, wenn auf Alltagsprobleme nicht mit routinemäßigen Verhaltensweisen reagiert wird, sondern mit neuen, originellen Lösungen. Umgangssprachlich könnte man das mit Findigkeit, Schlagfertigkeit, Improvisationsfähigkeit oder Sich-zu-helfen-Wissen umschreiben (Schuster, 2016, S. 9). Man lässt sich etwas einfallen. Und dieser Einfallsreichtum wird als clever, erstrebenswert und kreativ erlebt. Auch die kleinen Ideen im Alltag stecken also voll Faszinationskraft und Innovationspotenzial. Und es wird davon ausgegangen, dass jeder und jede von uns diese Alltagskreativität besitzt – auch die Konsumentinnen und Verbraucher, von denen erwartet wird, dass sie eine mehr oder weniger originelle Neuheit, man könnte sie auch als smarten Alltags-Hack bezeichnen, als nützlich oder zumindest brauchbar annehmen.

Dabei ist Alltagskreativität keinesfalls auf „kleine“ Ideen limitiert. Nach Richards (2011) kann Everyday Creativity ganz unterschiedliche Originalitätsstufen umfassen, sodass sich durchaus auch große Innovationen daraus ableiten lassen. Sie ist ein universelles Konstrukt, eine Art Lebensstil, bei dem es nicht darum geht **was** man tut, sondern **wie** man etwas tut. Und dabei ist einem manchmal vielleicht gar nicht bewusst, dass man gerade kreativ ist, weil sich das Verhalten ganz normal und alltäglich anfühlt. Die Neuigkeit erkennt man erst, wenn die Dinge gezielt hinterfragt werden. Wenn man tief in den Alltag eintaucht, automatisierte Verhaltenswei-

## Das Autorenteam



FOTO: ANDREAS THOMAER

**Florian Klaus** ist seit 2005 bei K&A BrandResearch in der Kundenbetreuung auf Basis von Verbraucherstudien tätig. Der Diplom-Psychologe ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung und betreut nationale und internationale Kunden aus den Bereichen Food und Beverage, Telekommunikation und neue Medien. Zudem ist er verantwortlich für die psychologische Marktforschung und „Antreiber“ für deren Weiterentwicklung.

[f.klaus@ka-brandresearch.com](mailto:f.klaus@ka-brandresearch.com)



FOTO: ANDREAS THOMAER

**Anja Postler** ist seit 2010 bei K&A BrandResearch tätig und betreut nationale und internationale Kunden aus den Bereichen FMCG und Handel. Daneben promoviert die Diplom-Psychologin zum Thema Förderung von Innovation und Kreativität.

[a.postler@ka-brandresearch.com](mailto:a.postler@ka-brandresearch.com)



sen spiegelt, subjektive Realitäten explorativ im Abgleich mit anderen Realitäten betrachtet und ihre Besonderheit aufdeckt.

## Neuheiten aus Alltags-Kontexten ableiten

Warum also nicht davon Gebrauch machen, dass alle kreativ sind, und sie gezielt in den Prozess der Ideengenerierung einbeziehen? Es wäre doch überaus hilfreich, wenn man schon beim Formulieren der kreativen Aufgabe und spätestens beim Entwickeln einer neuen Lösung sicherstellen könnte, dass ihr später eine gewisse Alltagstauglichkeit bescheinigt wird und sie die Bedürfnisse der Nutzer nicht ausklammert?

Das Geheimnis liegt darin, das kreative Potenzial der Menschen inmitten ihres Konsumentenalltags zu aktivieren und nicht nur losgelöst davon auf der grünen Wiese über mögliche Anwendungsszenarien nachzugrübeln. Je alltagsnäher die Ideengenerierung abläuft, desto größer ist die Chance, den Alltag maßgeblich mit kreativen Lösungen zu bereichern. Dafür gibt es zahlreiche Methoden und Techniken, deren Anwendung unseren Ideenfluss anregt und uns in unserem täglichen Schaffen kreativer macht. So ergeben sich ganz konkrete Anforderungen an eine systematische Kontext-bezogene Innovationsarbeit.

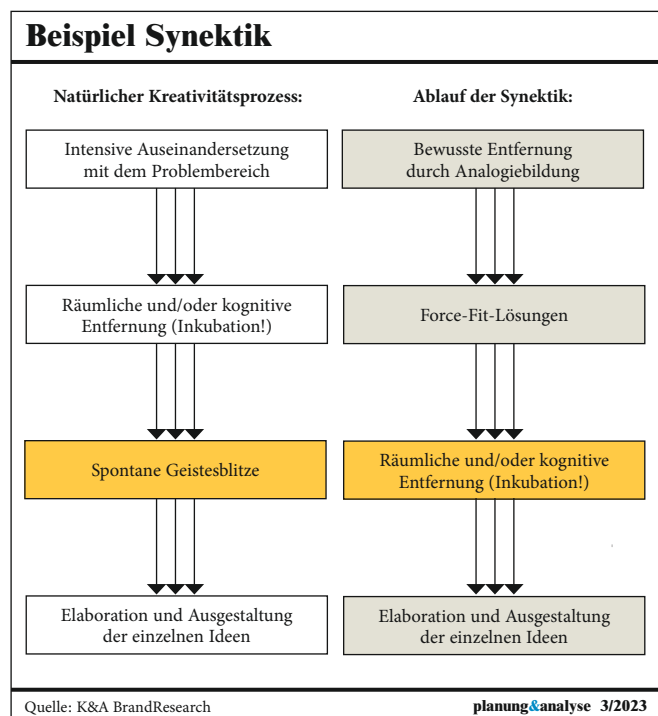
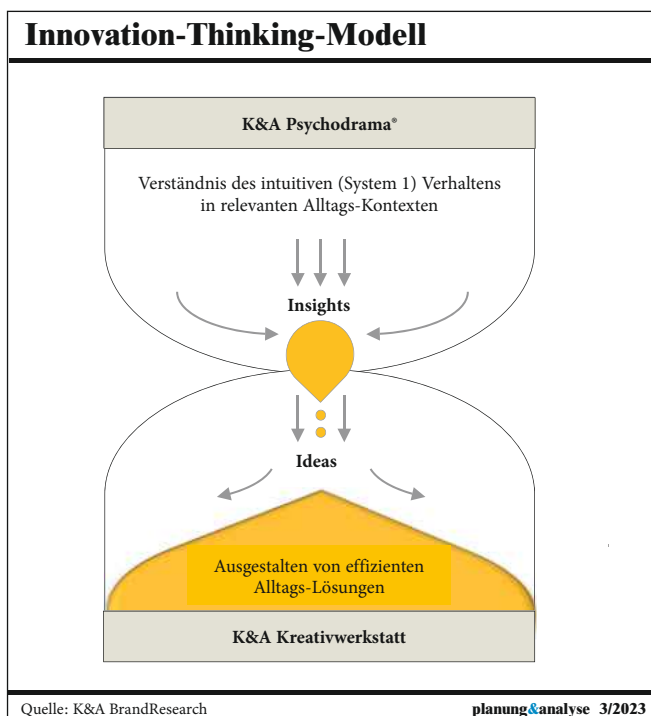
Idealerweise startet sie genau dort, wo Relevanz entsteht: im Alltag. Und nutzt ebendiesen Alltag und die Kontext-bezogenen Anforderungen der Menschen an eine

effiziente Lösung auch weiter im Prozess als den entscheidenden Key Performance Indicator (KPI). Bei K&A stellen wir beides im Rahmen unseres Innovation-Thinking-Modells sicher. Das Modell und seine methodische Umsetzung lassen sich als Symbiose von verhaltensorientierter Forschung und systematischer, wissenschaftlich fundierter Innovationsförderung begreifen (vgl. Abbildung 1).

Um den Alltag und seine vielfältigen Kontexte im Hinblick auf eine Kategorie oder auch einen Teil-Markt zu entschlüsseln und zur Grundlage von Neu-Entwicklungen zu machen, ist ein tiefgreifendes Verständnis intuitiven Verhaltens nötig. Denn – wie die Fortschritte der akademischen Psychologie in den letzten Jahrzehnten uns gelehrt haben – Menschen entscheiden und verhalten sich weder rational noch irrational. Bei aller begründeten Kritik an dem Forscher und Autor Dan Ariely, mit seinem Buchtitel Predictably Irrational (2008) traf er den Nagel auf den Kopf. Vorhersagbar wird die scheinbare Irrationalität menschlichen Verhaltens in erster Linie durch einen intensiven Blick in die Verhaltens-Umfelder, in denen sich Menschen bewegen. Der Kontext steuert uns. In der Regel tut er das deutlich effektiver als es individuelle Einstellungen, Werte, Abneigungen und so weiter vermögen. Menschen sind gewissermaßen Opfer der Umstände, wenn sie für eine Gartenparty Aperol und Prosecco kaufen, während die Übertragung eines Sport-Events zu Hause – auch mit denselben Freunden – eher den Einkauf von Bier und Biermix-Getränken

triggert. In den allermeisten Fällen kaufen wir, was sich richtig anfühlt, und sparen uns damit den zeitlichen und vor allem kognitiven Aufwand einer immer wieder neuen Entscheidungsfindung. Stellen wir uns vor, wir müssten bei jedem Joghurt- oder Werkzeug-Kauf eine vernünftige Abwägung treffen. Wir kämen zu nichts anderem mehr an einem durchschnittlichen Tag als zur Recherche nach den perfekten Alltagshelfern. Weil kognitive Belastung als immenser Energie-Fresser wirkt, versucht unser Entscheidungs-System wann immer möglich darauf zu verzichten. Anstelle des aufwendigen System 2 fallen wir auf unseren routinierten Autopiloten, das System 1 zurück (vgl. Kahneman, 2016).

Dieses System 1 ist sinnigerweise nach Kontexten strukturiert und nicht etwa nach Produkten oder gar Marken. Wir können also in Windeseile entscheiden, welche Verhaltensalternative in einer Situation X sehr wahrscheinlich die richtige für uns sein wird. Dafür müssen wir nicht vom Ende her denken und zuerst Markenlisten aus unserem Gedächtnis hervorkramen. Handlungsleitend ist die neuronale Verknüpfung von Marken mit prototypischen Situationen, sodass die Wiedererkennung dieser Situation automatisch Assoziationen zur jeweiligen Marke auslöst. Kontext und Marke greifen in diesem Fall nach dem Schlüssel-Schloss-Prinzip ineinander. Auf der einen Seite stehen die definierenden Charakteristika des Kontextes, sogenannte Cues oder Verhaltenshinweise. Auf der anderen Seite die Tauglichkeitssignale einer Marke oder Innovation, sogenannte Codes



oder in der Sprache des Ehrenberg-Bass Instituts Distinctive Brand Assets (vgl. Romaniuk, 2018).

### **Innovation Thinking als Kontext-bezogene Innovationsentwicklung**

Für ein zuverlässiges Verständnis dieses Zusammenspiels sind klassische qualitative Methoden wenig geeignet. Denn sie gehen in aller Regel von Gespräch, Diskussion und Selbstreflexion aus. Forscher stellen mehr oder weniger elaborierte Fragen und Befragte erklären ihr Verhalten. Was sie wie beschrieben in den meisten Fällen des Alltags nicht können. Der Forscher bleibt mit nachträglichen Rationalisierungen zurück und Marketing trifft schlimmstenfalls Fehlentscheidungen, weil man die Rechtfertigungen der Menschen für bare Münze genommen hat. Das K&A Psychodrama® steht für einen grundlegend anderen Angang. Als Lösung für Deep Dives in den Alltag zeichnet es sich vor allem durch die intensive, interaktive Auseinandersetzung mit Verhalten und dessen Rahmenbedingungen ‚in context‘ aus. Wir nennen das ‚fragen, ohne zu fragen‘ und zielen direkt auf das Bauchgefühl der Menschen. Aus der Psychotherapie entlehnte Techniken wie Rollenspiele, Projektionen, Imaginationen, Symbolarbeit und viele andere mehr versetzen Menschen authentisch in die relevanten Umfelder, lösen intuitives Handeln aus und machen dieses in Experimenten veränderbar. Denn auch in nachgestellten Situationen empfinden Menschen echte Emotionen. Verantwortlich dafür sind unsere Spiegelneuronen (vgl. Rizzolatti & Sinigaglia, 2007). Der Fokus des Interesses liegt dabei auf den Codes, die im Umfeld besonders effektiv dafür sorgen, dass eine Neuentwicklung intuitiv relevant wird. Das braucht Zeit, einen Safe Space im Sinne einer wohlwollenden Gruppenatmosphäre und dennoch zielorientierte Moderation.

### **Systematisch induzierte Kreativität**

Ausgehend von diesen Erkenntnissen steigt Innovation Thinking in den kreativen Prozess ein. Sicher kennt jeder den Effekt, genau dann keine guten Einfälle produzieren zu können, wenn sie am nötigsten wären. Gegen solche Flauten setzt die K&A Kreativwerkstatt auf den Stand der Wissenschaft. Denn sie zeigt eindrucksvoll: Auch wenn neue Ideen sich oft anfühlen, als seien sie ausschließlich dem kreativen Zufall geschuldet, so gibt es doch Verfahren, die als kreativitätsfördernde Arbeitstechniken Ide-

en gezielt hervorbringen. Und zwar gerade durch strukturiertes Vorgehen, auch wenn das kontraintuitiv klingt. Das Geheimnis liegt darin, den natürlichen Kreativitätsprozess in einen kontrollierten zu überführen. Abbildung 2 zeigt am Beispiel der Synektik, einer außerordentlich effektiven Kreativitätstechnik, wie ein Teilschritt aussehen kann. Die Synektik nutzt das Prinzip der Analogiebildung, um anhand von Ähnlichkeiten und Unterschieden einen neuen Blick auf Lösungsansätze zu schaffen.

Im ersten Schritt suchen wir die intensive Beschäftigung mit dem Thema sowie eine Konkretisierung des Problembereichs. Im zweiten Schritt entfernen wir uns dagegen bewusst vom Problem. Denn die besten Ideen entstehen, wenn unser Gehirn etwas ganz anderes tut. Man spricht dabei gerne von Inkubation. Im dritten Schritt werden Lösungen gezielt herbeigeführt, etwa indem wir Zusammenhänge zwischen zufälligen Reizen in einem ‚Force Fit‘ erzwingen. Anregungen finden sich überall, in gesellschaftlichen Diskussionen, der Welt der Technik, der Natur. Zum Schluss folgen die Elaboration und konkrete Ausgestaltung einzelner Ideen.

Ausgehend von dem überraschend strukturierten Wesen der Kreativität bündelt Innovation Thinking die einzelnen Schritte in einem effizienten Tool. So entstehen Lösungen, die Kreativität und Alltags-Relevanz im Sinne der Marke effektiv zusammenbringen. ■



### **Literatur**

- Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational*. New York: HarperCollins.
- Freitag, E. (2018). *Lexikon der Kreativität. Grundlagen – Methoden – Begriffe*. Reninggen: expert Verlag.
- Kahneman, D. (2016). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Penguin Verlag.
- Ohnemus, R.; Lebok, U. & Klaus, F. (2021). *Context-Marketing: Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Postler, A. & Laux, L. (2022). *Grüne Wiesen im grauen Alltag: personenzentrierte Kreativitätsförderung am Arbeitsplatz*. In: Laux, L. (Hrsg.). *Originell und kreativ. Vom göttlichen Funken bis zur künstlichen Intelligenz*. Bern: Hogrefe.
- Richards, R. L. (2011). *Everyday Creativity*. In: M. A. Runco & S. R. Pritzker (Hrsg.). *Encyclopedia of Creativity, Vol. 1* (2. Aufl., S. 468-475). Boston: Elsevier Academic Press.
- Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2007). *Mirrors in the Brain. How Our Minds Share Actions and Emotions*. Übersetzt von Frances Anderson, Oxford University Press
- Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Schuster, M. (2016). *Alltagskreativität: verstehen und entwickeln*. Heidelberg: Springer.

### **Oktober bis November 2023 – eine Auswahl**

4.–5.10.

#### **SPSS für Marktforscher/innen – Anwendung der Statistik**

*Online-Seminar*

6.11.

#### **Agile Innovationsforschung**

*Online-Seminar*

6.–7.11.

#### **Aktuelle Datenschutzprobleme in der Markt- und Sozialforschung (insb. EU-Datenschutz-Grundverordnung)**

*Online-Seminar*

8.11.

#### **Reichweite, Viewability, ROI oder was? –KPIs der Werbewirkung im Wandel**

*Online-Fachtagung*

9.–10.11.

#### **Der quantitative Fragebogen**

*Online-Seminar*

13.–15.11.

#### **Grundlagen der Marktforschung: Praxiswissen für Marktforscher/innen und Anwender/innen**

*Online-Seminar*

14.–15.11.

#### **Insights, Ideen und Innovationen: Einführung in die ethnografische Nutzerforschung**

*Online-Seminar*

20.–21.11.

#### **Werbewirkung – the real impact. Eine holistische Methodendiskussion in Zeiten fragmentierter Medienlandschaften**

*Online-Seminar*

**Alle Veranstaltungen des BVM unter [bvm.org/termine-weiterbildung](https://bvm.org/termine-weiterbildung)**

