

## 8 Integration des Kunden als Ideengenerator

Eingangs wurde erwähnt, dass die heutige Innovationspolitik zahlreicher Unternehmen mit immer stärker werdenden Risiken verbunden ist. Diese Risiken greifen dann, wenn bei neuen Projekten im Vorfeld keine ausreichenden Informationen in Bezug auf organisatorische Abläufe wie auch technische Gegebenheiten vorliegen. Dies kann dazu führen, dass eine gewisse Marktunsicherheit entsteht, da dem initiierten Unternehmen nicht bewusst ist, welche Bedürfnisse die Kunden in Zukunft haben werden. Von daher erscheint zunächst nichts einfacher, als diese Kunden im Vorfeld einer Neuproduktentwicklung mit einzubeziehen.<sup>671</sup>

Durch die Einbindung des Anwenders kann eine Neuproduktentwicklung wie auch ein Innovationsprozess rascher und effektiver gestaltet werden.<sup>672</sup> Dies scheint jedoch nur dann möglich, wenn sich das initiierte Unternehmen auch von dieser Art der Mitarbeit überzeugen lässt. Oftmals hindern weiche Faktoren und Widerstände das System zur Partizipation mit den Kunden. Vielfach wollen sich die Vertreter des Systems auch nicht eingestehen, dass sie von einem neuen zu innovierenden Produkt noch wenig Ahnung haben.<sup>673</sup> Dies ist jedoch nicht unüblich. Schließlich will man sich auf neuen Märkten bewegen und kann sich in vielerlei Hinsicht auch nicht im Vorfeld sämtliche Informationen aneignen, da sich der technologische Fortschritt eines Marktes - insbesondere in Hinblick auf den Telekommunikationsmarkt - zu schnell wandelt, sodass heute generierte und verinnerlichte Informationen, Trends und Fakten schon in naher Zukunft überholt sein können.<sup>674</sup>

Aus diesem Grund sollte das Unternehmen die „Ressource Kunde“ als Ideen- und Innovationsgenerator aktiv wahrnehmen und nutzen.<sup>675</sup> Denn letztlich ist dieser derjenige, der seine Bedürfnisse in Bezug auf künftige Entwicklungen am besten abschätzen kann. Von daher ist zu überprüfen, in wie weit ein Anwender in einen Innovationsprozess integriert werden kann, wenn das initiierte Unternehmen erstmalig ein solches Vorhaben anstrengt.

---

<sup>671</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

<sup>672</sup> In diesem Zusammenhang sollte unbedingt darauf aufmerksam gemacht werden, dass der eigentliche Innovationsprozess, also die Suche nach neuen Ideen, keinen effektiven Handlungen unterliegen sollte. Übergeordnet lässt sich jedoch durch den Einbezug externer Ideengeber eine multiple Wahrnehmung des anliegenden Problems leichter lösen. Durch die zahlreichen Partizipanten, welche über unterschiedliche Hintergründe, Kompetenzen und Wissen verfügen, kann ein Entwicklungsprozess jedoch durch eine geringere Anzahl an Rückschlägen effizienter und effektiver ablaufen. Können Produkte anwendergerechter und gezielter in die Welt gebracht werden, ist dies gleichzeitig ressourcensparender im Rahmen der Cooperate Social Responsibility.

<sup>673</sup> Ist dies der Fall, sollte von Seiten des initiierten Unternehmens, also des Managements schnell reagiert werden. Hier kann schnell das von *Chesbrough* dargestellte Not-Invented-Here-Syndrom entstehen (vgl. *Chesbrough* (2006), S. 24). Die Gefahr des Not-Invented-Here-Syndroms besteht zum einen nach *Chesbrough* darin, wenn Technologien durch Übernahmen oder Unternehmenszukäufe in das System einfließen und die Mitarbeiter folglich ohne informiert zu werden, neues Wissen anwenden und bisherige Strukturen aufgeben müssen. Dies kann jedoch auch dann geschehen, wenn externe Kompetenzträger wie Kunden oder Lieferanten an einem Innovationsprozess teilhaben und neue Ideen mit in das initiierte System einbringen. Diese Ideen sollen dann von den internen Mitarbeitern akzeptiert werden, was jedoch schnell zu Widerständen führen kann.

<sup>674</sup> vgl. Engel / Nippa (2007), S. 131 f.

<sup>675</sup> vgl. Gaule (2006), S. 51

Die grundlegende Annahme des traditionellen Unternehmens als Besserwissender sollte dabei abgelegt werden. Vielmehr sollte die Interaktion mit dem Kunden wie auch dem Lieferanten geöffnet und gefestigt werden. Dass sich dadurch auch die Rolle des Kunden in erheblicher Weise ändert, wurde in dieser Arbeit eingehend diskutiert. So hat sich der Kunde neben seinem passiven Konsumverhalten auch teilweise zu einem aktiven und kompetenten Ideengeber gewandelt.<sup>676</sup> Dabei ist er zu einem wichtigen Partner für das initiiierende Unternehmen geworden, welches ohne diese Art der Partizipation ein viel höheres Risiko hinsichtlich möglicher Flops zu erwarten hätte.

Der Kunde hat durch seine Partizipation nicht mehr ausschließlich die Rolle des Konsumenten inne; vielmehr lassen sich weitere Bereiche darstellen, die der Kunde im Rahmen seines Konsums vertritt. Diese Bereiche können allesamt in unzählige Teile untergliedert werden. Dabei erfolgt die Skala vom absolut passiven Kunden hin zum aktiven Prosumer, der neben den Ideen auch noch sein Werkzeug zum Aufstellen des eigenen Produktes mit in den Gestaltungsprozess bringt. Von einer stufenweisen Abgrenzung, wie sie *Großklaus* vornimmt, soll an dieser Stelle bewusst verzichtet werden.<sup>677</sup> Dies sei dadurch begründet, da diese Art der Unterteilung zwar durchaus folgerichtig vorgenommen wurde, diese jedoch weitgehend fließend und dadurch noch detaillierter dargestellt werden kann. Auch ist es aufgrund der zahlreichen Überschneidungen fraglich, in wie weit hier eine strukturierte Abgrenzung vorgenommen werden kann.

So stellt sich die Frage, ob jemand der durch eine Befragung dem Unternehmen bereits Ideen hinsichtlich der Verbesserung zu einem Produkt mit auf den Weg gibt, oder ob diese Ideenfindung erst durch ein aktives Einbeziehen des Kunden in den Innovationsprozess erfolgt. Weiterhin ist es fraglich, ob ein Kunde durch den Aufbau eines Produktes, beispielsweise eines Standardregals, als Prosumer oder als Co-Produzent gewertet werden kann. Die Antwort auf diese Problematik wurde an entsprechender Stelle in dieser Arbeit gegeben. Klar ist jedenfalls, dass der Kunde so früh wie möglich in den Ideenfindungsprozess eingebunden werden sollte, da in den ersten Phasen der Ideenfindungsphase bereits wichtige Weichen in Hinblick auf das zukünftige Produkt gestellt werden.

Im Rahmen der Integration sollte sich ein Unternehmen über die Struktur seiner mitwirkenden Kunden im Klaren sein. Deshalb sollte zunächst die Frage in den Raum gestellt werden, wer der Kunde eigentlich ist. So sind die Kunden eines Motorrades anders zu betreuen wie die Kunden eines Computers oder eines autarken Wasseraufbereitungssystems. Daraus ergibt sich dann eine sich anschließende Frage; denn es sollte geklärt werden, welche Teilbereiche jetzt und welche in der Zukunft entschieden werden sollen. Hier empfiehlt sich die Aufstellung einer Liste, welche die einzelnen abzuklärenden Punkte in chronologisch zu bearbeitender Folge auflistet.<sup>678</sup>

---

<sup>676</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 142

<sup>677</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 142

<sup>678</sup> vgl. Voß (2005), S. 88

Diesbezüglich ist dann auch zu fragen, ob das Problem, welches aufgelistet wurde, gelöst werden kann. Sollte dies der Fall sein, dann stellt sich die Aufgabe, eine Lösung zu einem für den Kunden akzeptablen Preis und Service anzubieten.<sup>679</sup>

Klar sollte jedoch sein, dass durch die Integration des Kunden als Ideengeber eine Vertrauensbasis aufgestellt werden sollte, die zunächst durch ein intensives Kundenmanagement realisiert werden kann. Ein Ideenfindungsprozess wie auch ein Innovationsprozess ist geprägt von Unsicherheiten auf Seiten des Unternehmens wie auch auf Seiten der Anwender. Denn Letztere sind des öfteren zwar interessiert an einem einmaligen Partizipationsprozess; dieser darf jedoch nicht als Arbeit, sondern sollte im Grunde als veredelte Freizeitbeschäftigung gesehen werden. Von daher ist zu fragen, mit welchen Mitteln ein Kunde erfolgreich in einen Innovationsprozess eingebunden werden kann, ohne dass dieser gleich zu Beginn wieder den Anreiz am partizipieren verliert.

Von daher sollen auf der Kundenseite einige Methoden vorgestellt werden, die allesamt die Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess erlauben. Zunächst wird daher die von *Eric von Hippel* beeinflusste Lead-User-Methode vorgestellt.

## 8.1 Darstellung des Lead-Users im Innovationsprozess

Ein initiierendes Unternehmen, welches sich und die aktive Kundeneinbindung bemüht, sollte den Lead-User-Ansatz berücksichtigen.<sup>680</sup> Hierbei handelt es sich um eine Methode, welche sich ideal dazu eignet, grundlegende Neuerungen mit Hilfe kompetenter Nutzer zu verwirklichen. In diesem Zusammenhang versteht man unter einem Lead-User einen Nutzer, der bereits im Vorfeld durch die Gestaltung eigener Lösungen positiv aufgefallen ist oder im Rahmen seiner Möglichkeiten intensiv mit dem Unternehmen kommuniziert.<sup>681</sup> Diese Nutzer sind in der Regel aktiv an einer neuen Lösung interessiert und handeln vorzugsweise aus Eigeninitiative. Jedoch können im Rahmen einer Initiative durch das Unternehmen auch herkömmliche User zu Lead-Usern rekrutiert werden.

Lead-User zeichnen sich in erster Linie durch ihre Vorreiterrolle aus, indem sie Probleme bereits vorzeitig erkennen.<sup>682</sup> So kann es vorkommen, dass ein Lead-User bereits dann eine Lö-

---

<sup>679</sup> Die unterschiedliche Betreuung erklärt sich aus den unterschiedlichen Kulturen, aus denen die Kunden kommen. *Bergmann* schreibt in diesem Zusammenhang, dass es für ein System wichtig ist, die äußeren Merkmale in Einklang zu bringen (vgl. *Bergmann* (2006), S. 153). Darauf aufbauend ist es in Bezug auf einen Innovationsprozess jedoch auch wichtig, die inneren Werte der verschiedenen Wertschöpfungspartner, die von Außen an das Unternehmen herantreten in Einklang zu bringen. Dies soll jedoch nicht so verstanden werden, dass sich die externen Ideengeber ganz der Kultur des initiierenden Systems verschreiben und diese vollständig adaptieren. Damit ein Innovationsprozess mit externen Ideengebern erfolgreich durchlaufen werden kann, ist es hilfreich, dass sich Letztere zuvor auf eine Richtung einlassen. Dies widerspricht dann auch nicht dem Ziel, etwas zu finden, was eigentlich gar nicht gesucht wurde. Letztlich nützt es wenig, wenn die einbezogenen Nutzer während der Entwicklungsphase in unterschiedliche Richtungen laufen, die womöglich konträr zueinander stehen.

<sup>680</sup> vgl. *Hippel* (2005), S. 133 ff.

<sup>681</sup> vgl. *Hippel* (2005), S. 134 f.

<sup>682</sup> vgl. *Hippel* (2005), S. 136

sung erkennt, wenn ein herkömmlicher Nutzer oder das initiiierende Unternehmen nicht einmal das Problem an sich erkannt hat. Durch diese zukunftsgerichtete Sichtweise ist es dem initiiierenden Unternehmen anzuraten, mögliche Lead-User schnell zu erkennen und sie mit notwendigen Tools auszustatten, also in einem gewissen Rahmen zu unterstützen oder sie aktiv in den Innovationsprozess einzubeziehen, damit sie durch ihre visionäre Grundhaltung zu Beginn Probleme für das Unternehmen abwenden und Verbesserungen einbeziehen können.

Lead-User sind jedoch nicht nur Vorreiter in Bezug auf Produktverbesserungen oder hinsichtlich Updates bestehender Produkte. Vielmehr werden sie auch selbst als Neuproduktentwickler aktiv, indem sie völlig losgelöst von einem Unternehmen Eigeninitiative ergreifen. Häufig handelt es sich hierbei um technische versierte Nutzer, die durch die intensive Nutzung ein Produkt schnell an ihre Grenzen bringen. Von daher ist einem initiiierenden Unternehmen anzuraten, sich diesen Lead-Usern auch in Hinblick dieser eigens nicht initiierten Neuproduktentwicklungen zu widmen, da diese in aller Regel ein hohes Erfolgspotential mit sich bringen.<sup>683</sup>

Lead-User geben sich in aller Regel in Web 2.0 Portalen durch ihre rege Mitarbeit schnell zu erkennen. Hier sind sie in aller Regel Trend- und Meinungsführer.<sup>684</sup> Sie eröffnen neue Themen oder haben bezüglich der Probleme anderer Nutzer stets einen brauchbaren Lösungsvorschlag. Fest steht, dass die Einbindung von Lead-Usern einem Innovationsprojekt in aller Regel Erfolg bringen kann. Aus diesem Grund ist zu fragen, wie die Lead-User detailliert für ein Unternehmen gewonnen werden können. Hierbei kann die folgende Methode helfen, systematisch vorzugehen. In diesem Zusammenhang sei der Leser wieder auf den Gegenstand der Untersuchung verwiesen. Hier wird anhand eines realen Produktes dargestellt wie ein Lead-User in praktischer Hinsicht für ein Projekt gewonnen werden kann; denn schließlich unterscheiden diese sich in Hinblick auf das zu innovierende Produkt als auch in Hinblick auf die Bedürfnisse des Unternehmens. Letztlich gilt es auch, die Bedürfnisse des Nutzers nicht zu vernachlässigen.

Damit also ein Lead-User erfolgreich in ein Projekt integriert werden kann, ist es notwendig, dass zunächst im Rahmen eines ersten Schrittes ein Innovationsausschuss eingerichtet wird, der den gesamten Prozess begleitet. Dabei sind die hier Verantwortlichen, welche in der Regel durch Führungspositionen verschiedener Abteilungen vertreten sind, maßgeblich beteiligt. Hier wird zunächst festgelegt, für welchen Zielmarkt und für welches Produktfeld neue Ideen gefunden werden können. Ist dieser Schritt vollbracht, dann sollten die Anforderungen festgelegt werden, die für ein Innovationsprojekt benötigt werden.<sup>685</sup>

In einem zweiten Schritt werden dann die Bedürfnisse der verschiedenen Beteiligten gesammelt. Hier werden die Fakten gesammelt, die auf technischen wie auch gesellschaftlichen Grundlagen basieren. Schließlich ist es zudem anzuraten, dass die sozialen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Lead-User mit einbezogen werden. Gerade vor dem Hintergrund der freiwilligen Zusammenarbeit vieler Lead-User mit dem Unternehmen ist es wichtig, dass diese,

---

<sup>683</sup> vgl. Blättel-Mink (2010), S. 83

<sup>684</sup> vgl. Knappe (2007), S. 65

<sup>685</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 146

wenn sie ohnehin schon ohne jegliche Anreize wie ein Gehalt oder materielle Vergünstigungen agieren, sich in jeder Hinsicht wohl fühlen, damit sie weiter dem Unternehmen im Rahmen der Zusammenarbeit zur Verfügung stehen.

Hierunter gehört dann beispielsweise die ständige Betreuung durch Vertreter des innovierenden Unternehmens. Auch stellt die technische Ausstattung mit infrastrukturellen Maßnahmen einen entschiedenen Einfluss dar. Die motivierende Unterstützung der Lead-User ist ein grundlegender Faktor für die erfolgreiche Partizipation. Überdies sollte sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse des Marktes gut erkannt werden können. Hier kommen beispielsweise die Delphi-Methode oder die Szenario-Analyse zum Einsatz. Damit verbunden können Trendforscher integriert werden. Diese können durch die Fortschreibung vergangenheitsbezogener Technologien und Ereignisse in gewisser Hinsicht eine Fortschreibung in die Zukunft vornehmen. Hierbei eignen sich die Lead-User ebenfalls, da sie durch ihre Meinungsführerschaft oft schnell neue Trends und Entwicklungen erkennen.

In einem dritten Schritt müssen diese Lead-User, konkret bezogen auf das zu innovierende Produkt, erst einmal gefunden werden.<sup>686</sup> Dies kann durch einen klassischen Suchprozess eingeleitet werden. Denkbar ist dabei an die Aktivitäten bestimmter Nutzer in der Vergangenheit. Sind bei ähnlichen Produkten bereits einige User positiv hinsichtlich etwaiger Weiterentwicklungen aufgetreten, dann können diese direkt kontaktiert werden. Als sinnvoll wird sich die Rekrutierung jedoch durch ein Web 2.0 Portal realisieren lassen.<sup>687</sup> Hier können durch vorgelagerte Projekte diese intensiven Interessenten schnell ausgemacht werden. Diese gilt es dann im Rahmen ihrer Möglichkeiten weitestgehend zu unterstützen.

Sind erste Lead-User identifiziert, dann sollten diese schnellstmöglich rekrutiert werden. Konkret bedeutet dies, dass sie aktiv angesprochen werden müssen, damit sie im Rahmen einer Diskussion ihre Ideen präsentieren können. Falls die Lead-User ihre Kreativität in diesem Gespräch nicht äußern können, ist zu hinterfragen, ob die Architektur wie auch das Umfeld des Unternehmens geeignet ist, innovatives Verhalten hervorzubringen. Im Zweifelsfall sollte dann über einen Wechsel der Lokalitäten nachgedacht werden. Hierbei könnte ein Innovations-Workshop in Frage kommen, der außerhalb des Unternehmens in einer für die Lead-User angenehmen Atmosphäre stattfindet.<sup>688</sup>

Die oben angesprochenen Auswahlverfahren, welche in der Regel auf Web 2.0-Technologien basieren, sollen noch einmal genau bezeichnet werden.<sup>689</sup> So können konkret Ideenwettbewerbe, verschiedene Veranstaltungen, bei denen sich die User vor Ort treffen, Screenings oder Befragungsrunden durchgeführt werden. Ebenso ist ein sogenanntes Screening-Modell möglich,

---

<sup>686</sup> vgl. Hippel (2005), S. 136

<sup>687</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69

<sup>688</sup> Dies schließt auch vertrauensvolle Beziehungen mit ein. Sind gute Beziehungen zu anderen Partizipanten hergestellt, äußern die Akteure gegenseitig ihre Ängste, Bedenken und Freuden. Dies schließt auch Kritik und andere Formen der Intervention mit ein. Dabei wird ein Unternehmen erst dann Wandlungsfähig, wenn es Selbstkritik wie auch Selbstdistanz vom Problemfeld zulässt (vgl. Bergmann (2006), S. 217).

<sup>689</sup> vgl. Hippel (2005), S. 95 ff.

welches es dem initiiierenden Unternehmen erlaubt, im Vorfeld verschiedene Merkmale und Eigenschaften festzulegen, nach denen dann die Lead-User identifiziert und ausgewählt werden.

Als interessant stellt sich auch der sogenannte Networking-Ansatz dar. Hierbei handelt es sich um eine auf einem Web 2.0-Portal basierende Methode, bei der Nutzer ausgesucht werden, die wiederum weitere Nutzer rekrutieren. Meist bilden sich dann im Freundschafts- und Bekanntenkreis regelrechte Kompetenznetzwerke, die auf persönlicher Ebene weitaus effektiver arbeiten können als ein formalisiertes Team, welches sich zunächst erst kennenlernen und verstehen muss, damit die Teilnehmer zusammenarbeiten können. Diese Vorgehensweise ist mit dem snowball effect im positiven Sinne zu vergleichen. Hierbei kennen Lead-User andere Lead-User und integrieren sie im System, die dann wiederum weitere Lead-User anziehen. Durch diese Art der Nutzerintegration lassen sich zeitnah eine Reihe von aktiven Anwendern rekrutieren.

In einem nun abschließenden vierten Schritt können nun endlich Lösungsansätze entwickelt werden. Hierbei erscheint es als sinnvoll, dass entsprechende Workshops einberufen werden, in denen die Lead-User ihre Ideen vortragen und mit anderen Nutzern diskutieren können.<sup>690</sup> Die gegenseitige Unterstützung fördert zahlreiche Resultate hervor, die es allesamt weiter zu entwickeln gilt, bis eine wesentliche Richtung zu erkennen ist, die dann konkret weiter verfolgt wird.<sup>691</sup>

An dieser Stelle sei der Leser wieder auf den Gegenstand der Untersuchung verwiesen. Hier werden unter Betrachtung eines realen Produktes die Möglichkeiten der Lead-User-Integration vorgestellt. Die in diesem theoretischen Teil gemachten Angaben finden somit Anwendung in der Realität. Dabei wird konkret das Beispiel dargelegt, wie die Integration der Nutzer funktionieren kann. Ein wichtiger Bestandteil der Nutzerintegration spielen grundlegende Werkzeuge wie Toolkits, die im Rahmen des Mass Customizations angewandt werden.

Hierbei können die Lead-User wie auch die herkömmlichen Nutzer vor dem Hintergrund des Versuchens und Scheiterns neue Dinge selbst ausprobieren und testen. Die gängigsten Wege werden dabei über Web 2.0-Portale realisiert.<sup>692</sup> Diese eignen sich in der Regel recht gut für die unkomplizierte Nutzerintegration, da der Anwender zum einen ständig mit dem initiiierenden Unternehmen in Kontakt steht und zum anderen durch seine Infrastruktur zu Hause, also dem heimischen PC, bereits über sämtliche Voraussetzungen verfügt, um partizipieren zu können. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass er weitgehend selbstorganisiert und unabhängig von zeitlichen Absprachen arbeiten kann, da die Web 2.0-Technologie aufgrund ihrer ständigen Verfügbarkeit dies ermöglicht.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Toolkits besteht darin, dass diese Art der Partizipation keine speziellen Kenntnisse voraussetzt.<sup>693</sup> Die Toolkits bestehen also aus einem Werkzeugkas-

---

<sup>690</sup> vgl. Hippel (2005), S. 22 ff.

<sup>691</sup> vgl. Abb. 31 - *Lead-User-Prozess* (vgl. Großklaus (2008), S. 147)

<sup>692</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69

<sup>693</sup> vgl. Hippel (2005), S. 147 ff.

ten, welcher gleichsam selbsterklärend und spielerisch den Anwender an die Gestaltung eigener Lösungen heran führt. Folglich können auch interessierte und weniger technisch versierte Kunden schnell zu Partizipanten werden. Sollte der Kunde dennoch Probleme oder Fragen haben, so kann er diese schnell durch die Hilfefunktion oder den ständig bereiten Support lösen.<sup>694</sup> Dabei ist es nicht einmal wichtig, dass der Support vom initiiierenden Unternehmen selbst organisiert wird. Zahlreiche Beispiele, bei denen die aktive Ansprache über ein Web 2.0-Portal an reale Menschen in Niedriglohnländern ausgelagert wird, belegen diese mögliche Vorgehensweise.

Eine weitere Form der Identifikation von Lead-Usern ist auf die Herstellung von Communities zurück zu führen. In Zeiten von Facebook und Xing wird deutlich, dass entsprechenden Communities eine immer wichtiger werdende Bedeutung zukommt. Diese Technologie erlaubt es, dass Informationen in dem Moment, in dem sie entstehen, weiter verbreitet werden. Es findet somit eine Echtzeit-Kommunikation statt, bei der Jeder mit Jedem kommunizieren kann. Somit können sich die Lead-User als auch die Produktentwickler und Tüftler in ihren Ideen unterstützen und gegenseitig motivieren oder kritisieren.

Damit ein Lead-User in einer Community partizipieren kann, stehen ihm viele Möglichkeiten zur Verfügung. Die erste besteht darin, dass die User innerhalb einer Gruppe beobachtet werden. Dabei kann sich der beobachtende User Ideen holen und diese dann in Produkte formen. Eventuell gelingt es ihm sogar, eigene Gruppen zu formen und diese durch neue Lead-User, die er selbst rekrutiert zu delegieren. In der Regel betreuen diese grundlegenden Gruppen nutzer- oder herstellungsorientierte Bereiche. Diese werden dann auf Meinungsplattformen diskutiert und weiter entwickelt. Hier steht vor allem der Erfahrungsaustausch an erster Stelle; denn ein typischer Lead User möchte sein Know-How und weniger seinen Kontostand aufbessern.<sup>695</sup> Er sieht ohnehin seine Partizipation weithin als veredelte Freizeitbeschäftigung an. Sollte sich ein Unternehmen bereit erklären, dennoch die Kosten und darüber hinaus eine Prämie zu begleichen, wird dies die Motivation des Partizipanten noch mehr beflügeln.

Die im Rahmen der gegenseitigen Unterhaltung generierten Informationen sind für ein Unternehmen oft von großem Wert. Diese beinhalten in der Regel zahlreiche Ansätze bezüglich der Gestaltung neuer Produkte. Hierbei können auch Ideen hervorgebracht werden, die bestehende Produkte in wesentlicher Hinsicht verbessern. Dabei ist diese Art der Produktanpassung an den Markt sehr erfolgversprechend, da durch diese Vorgehensweise die Bedürfnisse der Kunden direkt in das Produkt einfließen.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass der Kunde, der zunächst nur passiv an bestehenden Communities beobachtet hat, selbst aktiv mitarbeitet und diese bestehenden Communities nachhaltig formt. Hierbei ist es auch denkbar, dass bestimmte Teilbereiche dieser etablierten

---

<sup>694</sup> vgl. Stevens / Wiedenhöfer (2006), S. 212

<sup>695</sup> In diesem Zusammenhang spielen die intrinsischen Motive des Nutzers eine entscheidende Rolle zur Partizipation. Durch diese Art der eigenmotivierten wie auch idealisierten Herangehensweise wird auch der Erfolg von Open Source-Anwendungen erklärt.

Communities durch Gründungen neuer Communities ausgegliedert werden. Hier liegt es wieder im Engagement der jeweils aktiven Lead-User, ob eine Neugründung gelingt oder innerhalb des bestehenden Systems verbleibt. In der Regel wird aber eine Ausgliederung, welche ganz aus dem Unternehmen heraus vorgenommen wird, nicht im Interesse des initiierenden Unternehmens sein, da dann auch die dabei generierten Informationen nicht mehr im Unternehmen verbleiben.<sup>696</sup>

Dennoch hat diese Vorgehensweise auch einen Vorteil für das System. So können sich vor dem Hintergrund einer autarken Community völlig neue Ideen entwickeln. Dies liegt in erster Linie daran, dass sich durch die Abkopplung vom Unternehmen neue User in den Prozess integrieren lassen, die bei einem internen Ideenfindungsprozess nicht partizipiert hätten, da sie sich beispielsweise nicht mit den Zielen des Unternehmens identifizieren oder das initiierende Unternehmen durch eine zu sehr kontrollierende Produktpolitik diesen Nutzern nicht genügend Freiheiten einräumt, als dass sich ein Engagement von ihrer Seite lohnen würde.

Folglich ist es denkbar, dass die von *Großklaus* dargestellte intensive Zusammenarbeit zwischen Hersteller und der innovativen Gemeinschaft nicht immer von allen Partizipanten nachvollziehbar ist.<sup>697</sup> Vielleicht sind zwar die Produkte dieses Unternehmens für die freien Partizipanten interessant; das Image des Unternehmens passt eventuell aber nicht zur Zielvorstellung dieses Nutzerkreises. Von daher sei es jedem partizipierenden Unternehmen angeraten, neben dem Aufbau von Communities auch den Aufbau einer bestimmten „Coolness“ zu erwirken. Das Image eines Computerherstellers im Billigbereich lockt sicherlich nicht viele Partizipanten an, wohingegen ein Markenhersteller wie Apple zahlreiche Nutzer schnell integrieren kann, da die Produkte an sich bereits über ein besonders hohes Image verfügen. Von daher wird der Erfolg eines Partizipationsprozesses auch maßgeblich von der Unterstützungsleistung des initiierenden Systems beeinflusst.<sup>698</sup>

Weiterhin ist an die Errichtung von Clubs zu denken. Diese sind von Sportarten wie dem Fußball oder der Formel 1 bekannt. Hier übernehmen die Fans zahlreiche Funktionen und werden zum Teil sogar von den Vereinen finanziell unterstützt. In diesem Fall sollte jedoch das Imagestreben vom Unternehmen ausgehen. Hier sind zahlreiche Beispiele bekannt, dass sich aus Eigeninitiative Motorrad- oder Fußballclubs gebildet haben, die jedoch in Ihrem Auftreten nicht die Außenwirkung haben, wie es sich das initiierende System eigentlich wünscht. Somit ist in diesem Fall eine intensive Betreuung dieser „Wildwüchse“ dringend geboten. Hier sollte das initiierende System die Clubs und Fangemeinschaften mit entsprechenden Materialien wie Fanartikeln und Services, wie beispielsweise Webportalen ausstatten, damit diese sich in einem einheitlichen Cooperate Design darstellen können.

---

<sup>696</sup> Aus diesem Grund wird ein übergeordnetes Unternehmen stets versuchen, die Überhand über ein Spinn-Off zu behalten. Inhaltlich sollte sich das Mutterunternehmen zurück halten, wohingegen die finanzielle Unterstützung stets gegeben sein sollte.

<sup>697</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 145 ff.

<sup>698</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 92

Vielfach kommt es vor, dass die Organisation dieser Vereine ganz selbstbestimmt in die Hände von Lead-Usern gelegt wird, die dann eigenverantwortlich mit finanzieller Unterstützung die Club- und Fanbetreuung vornehmen. Es könnte denkbar sein, dass die Mitglieder zudem eine Mitgliedschaftsgebühr zahlen, die dann zusätzliche Einnahmen generieren. Dabei ist es sogar vorstellbar, dass Mitglieder, die ehrenamtlich tätig sind, eine solche Mitgliedsgebühr entrichten. Dies scheint durchaus nicht ungewöhnlich. Bei Apple beispielsweise gibt es ebenfalls zahlreiche Modelle, bei denen verschiedene Mitgliedschaften unterschiedliche Gebühren verlangen, obwohl diese Mitgliedschaften einzig und allein dazu notwendig sind, Applications zu programmieren und über das von Apple erstellte Portal zu vertreiben.

Konkret gibt es einige Empfehlungen, wie ein initiiierendes Unternehmen beim Aufbau eines Kundenclubs vorgehen kann. Diese Empfehlungen sollen nicht als grundsätzliche Vorgehensweise empfunden werden. Vielmehr ist es notwendig, dass diese als Richtlinie aufgefasst werden sollten, denen sich ein Unternehmen widmen kann oder nicht. Zudem ist zu beachten, dass die Kundenclubs an die jeweilige Strategie wie auch an die Branche des Unternehmens angepasst werden müssen. So ist ein Motorradclub anders zu organisieren wie beispielsweise ein Computerclub.

Es sollte also zunächst überlegt werden, wie sich die Zielgruppe zusammensetzt und wie diese angesprochen werden kann. Sollten mehrere Zielgruppen identifizierbar sein, so ist zu fragen, ob diese gleich oder unterschiedlich angesprochen werden sollen. In diesem Falle ist auch zu fragen, mit welchen Präferenzen und Zielen diese Gruppen ausgestattet sind. Was wollen sie erreichen und wie können diese Ziele, die erreicht werden sollen, kommuniziert werden?

Weiterhin ist zu fragen, wie ein Kundenclub zu finanzieren ist. So kann dieser sich beispielsweise durch eine Clubmitgliedschaft selber tragen, wie am Beispiel von Apple zu sehen ist. Andernfalls kann, wenn das Produkt jedoch nicht so bekannt ist und sich der Kundenclub noch in der Aufbauphase befindet, dies mögliche Mitglieder abschrecken. Sollte dies der Fall sein, dann ist es sehr wichtig für das initiiierende Unternehmen, dass der Mehrwert einer Clubmitgliedschaft im Vergleich zu einer Nicht-Clubmitgliedschaft offen kommuniziert wird. Dabei sollte auch gefragt werden, welche Leistungen ein Unternehmen selbst beisteuern kann. Darüber hinaus ist zu fragen, welche Produkte sich ohnehin eignen, damit eine erfolgreiche Partizipation durchgeführt werden kann.

Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass bei einem Kundenclub die Leistungsangebote mit den Zielen des Clubs vereinbar sind. Diesbezüglich ist auch an das Image des Clubs sowie dem dahinter stehenden Unternehmen zu denken. Dabei sollte die Leistungspalette, die im Rahmen der Clubmitgliedschaft angeboten wird, zur finanziellen Ausstattung der Zielgruppe passen.<sup>699</sup> Letztlich nützt es nichts, dass in einem Club, der sich auf preisgünstige Artikel stützt, auf einmal hochpreisige Artikel und Luxusmarken angeboten werden, da dies zu Verwirrungen der Kunden und zur Verwässerung der eigenen Marke beitragen könnte.

---

<sup>699</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 153

Weiterhin scheint es wichtig, dass die Leistungspalette des Kundenclubs auch mit den Bedürfnissen und der finanziellen Ausstattung der Zielgruppe übereinstimmt. Überdies sollten die Leistungen, die der Club durchführt, auch organisatorisch realisierbar und finanzierbar sein. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass eine längerfristige Tragfähigkeit dieser Tätigkeiten gewährleistet werden kann. Dabei sollte dann sichergestellt werden, dass die Leistungen des Clubs auf unterschiedlichen Möglichkeiten und Angeboten basieren. So können sich beispielsweise Leistungen unbegrenzt auf einen bestimmten Zeitpunkt wie bei einem Event oder einen Zeitraum beziehen.

In der Regel stellen sich dauerhafte Leistungen als vorteilhaft heraus. Diese verhelfen den Mitgliedern zu einer längerfristigen Orientierung und Sicherheit in Bezug auf die Leistungsangebote, die sie stetig abfragen können. Weiterhin können die Leistungen nach ihrem Nutzen definiert werden. Hier unterscheidet man zwischen einem finanziellen Nutzen wie auch zwischen Leistungen, die im Exklusivbereich liegen. Diese Leistungen sind dann nur durch die Clubmitglieder beziehbar und nicht durch herkömmliche Kunden.

Entsprechende Leistungen können am Besten im Rahmen von Dienstleistungsangeboten dargestellt werden. Hier werden durch unterschiedliche Grade von Clubmitgliedschaften bevorzugte Services angeboten. Beispielsweise im Checkin am Flughafen können Passagiere durch eine zusätzliche Gebühr schneller in und nach der Landung aus dem Flugzeug gelangen.<sup>700</sup> Bei bestimmten Reiseangeboten werden bevorzugte Reservierungs-, Buchungs- und Informationsservices angeboten. Der berühmte VIP-Service beinhaltet dann oftmals weitere Vergünstigungen auf zusätzliche Bereiche wie der Nutzung eine VIP-Lounge oder der Steigerung des Reisecomforts.

Weiterhin ist es im Dienstleistungssektor denkbar, dass bestimmte Produkte und Accessoires durch Sondereditionen begleitet werden, die dann von den Kunden erworben werden können. Auch ist es möglich, dass die Kunden im Bereich der zusätzlichen Informationen Seminare, Schulungen oder Vorträgen besuchen können, die sie in ihrem Bereich weiter bringen. Diese Informationsdienste können in persönlichen Seminaren oder online durch einen erweiterten Bereich auf er Website, über SMS oder einen Newsletter realisiert werden. So bietet das Website-Unternehmen All-Inkl.com bestimmten Kunden einen erweiterten Telefonservice an, wenn sie ein umfangreicheres Webhostingpaket buchen.<sup>701</sup> Letztlich lautet die grundlegende Devise vor diesem Hintergrund, dass derjenige, der mehr bezahlt, auch einen erweiterten Service in Anspruch nehmen und einen Mehrwert erhalten kann.

Es gibt zahlreiche Dinge und Fakten, die bei der Einrichtung eines Zusatzservices oder eines Kundenclubs beachtet werden müssen. Hier sollte der Umfang jedoch mit dem jeweiligen Nutzen in Verbindung stehen. Dabei müssen stets auch die Kosten für die Einrichtung wie auch die Führung eines Clubs in Hinblick auf die technische Ausstattung, die Verwaltungskosten, die Kosten für die Mitgliederwerbung etc. berücksichtigt werden. Letztlich lässt sich festhalten,

---

<sup>700</sup> vgl. Internetadressenverzeichnis, Eintrag Nr. 6

<sup>701</sup> vgl. Internetadressenverzeichnis, Eintrag Nr. 7

dass eine Clubmitgliedschaft nicht einfach so hergestellt werden kann. Vielmehr sollte ein solches Vorhaben gründlich überlegt und vorbereitet werden.

## 8.2 Darstellung der Produktklinik unter Berücksichtigung der Konkurrenzanalyse

Eine weitere Methode, mit der die Kunden als Ideengeber systematisch in den Innovationsprozess eingebunden werden können, stellt sich durch die unkomplizierte und leicht verständliche Produktklinik dar. Diese versteht sich als eine Methode, bei der - ähnlich wie beim Benchmarking - durch eine Analyse Erkenntnisse aus den eigenen und aus fremden Produkten gewonnen werden.<sup>702</sup> Konkret werden dann im Rahmen differenzierter Vergleichsprozesse Produkte miteinander in Beziehung gesetzt. Hier soll überprüft werden, ob die am Markt gefundenen Eigenschaften noch aktuell sind, und ob das eigene Produkt diese Eigenschaften überstimmen kann.<sup>703</sup>

Diese Vorgehensweise ist gerade dann notwendig, wenn es sich um ein Produkt handelt, welches einem hohen technischen Wandel unterworfen ist. Dabei sollen die Eigenschaften eines Produktes kritischer Durchsicht unterzogen werden. Dies kann am besten dann geschehen, wenn ein heterogenes Team zusammengestellt wird, welches aus unterschiedlichen Spezialisten und Anwendern mit ungleichem Erfahrungsschatz besteht. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass die Zusammensetzung dieser Teams aus einem Querschnitt besteht, welche entlang der Prozesskette definiert sind.

Hier können dann auch wieder Lead-User eingebunden werden, die dann eventuelle Verbesserungsmaßnahmen für neue Produkte und Produktionsprozesse ermöglichen.<sup>704</sup> Im Allgemeinen werden von der Produktklinik mehrere Aufgaben verfolgt, die im Rahmen eines Prozesses anfallen. Zu Beginn wird hier die Quantifizierung verschiedener Leistungsunterschiede unternommen. Dies kann bei einer Computer-Grafikkarte die Verarbeitung von Daten innerhalb eines bestimmten Zeitraums oder die Messung von Servicebearbeitungen im Rahmen eines Stress-tests sein.

In einem zweiten Schritt wird festgestellt, ob in Bezug auf die zuvor gemachten Benachmarkingprozesse ein Leistungsungleichgewicht bei den eigenen Produkten besteht.<sup>705</sup> Hier sollte aber nicht generell nur nach übergeordneten Nachteilen geschaut werden. Vielmehr scheint es sinnvoll, dass die einzelnen Bereiche eines Produktes untersucht und mit den am Markt vorhandenen Produkten verglichen werden. Hierbei kann sich das Unternehmen dann schnell in Bezug auf eine andere Produkt- und Prozesskonstruktion konzentrieren, wenn das einst angepeilte Thema als veraltet erscheint.

---

<sup>702</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 162

<sup>703</sup> Die Produktklinik stellt sich deshalb als eine Art Benchmarkingprozess dar, der die Potenziale des Marktes durch vorherige Vergleichsdarstellungen analysiert.

<sup>704</sup> vgl. Hippel (2005), S. 22

<sup>705</sup> vgl. Wöhe (2000), S. 1021 f.

Weiterhin kann versucht werden, die einzelnen Konstruktionen zu zerlegen um dann eventuelle Unterschiede schnell feststellen zu können. Treten dabei Lücken in Hinblick auf eventuelle Kosten auf, so kann man auch hier funktions- und faktorübergreifend aktiv werden. Letztlich sollte dann noch die Umsetzung der Zielgrößen definiert werden. Hier sollten eindeutige Soll-Vorgaben gemacht werden, auf die dann die Ist-Situation hin bewegt werden kann.

Es wird also deutlich, dass mit Hilfe der Methode Produktklinik schnell und ohne besondere Voraussetzungen und Vorbereitung systematisch Innovationen angestrengt werden können. Dabei kann die Produktklinik helfen, Wettbewerbsvorteile zu generieren, die dann für das initiiende Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden können. So wird in der Regel ein umfangreiches Maß an Know-How und Wissen generiert, welches in Bezug auf die eigenen Produkte eingesetzt werden kann. Dies führt letztlich dazu, dass Kosteneinsparungen realisiert werden, die darauf beruhen, dass Funktionen und Eigenschaften gezielter erstellt werden.

### **8.3 Conjoint-Analyse als Vermarktungstool für innovative Produkte**

Die Conjoint-Analyse wird dann in Anspruch genommen, wenn Innovationen am Markt bewertet werden sollen. Hierbei handelt es sich also in erster Linie um ein Tool, welches das neue Produkt am Markt bekannt machen soll. Weiterhin sollen die Absatzchancen der Innovationen entwickelt und ausgebaut werden. Hierbei ist es sinnvoll, dass die Produkte hinsichtlich der Kundensicht entwickelt werden. Dabei sollten dann einige Fragen beantwortet werden, die *Großklaus* in einer Übersicht zusammenstellt.<sup>706</sup>

So ist zum einen zu fragen, welche Leistung die einzelnen Komponenten zum Gesamtnutzen beitragen. Zudem stellt sich die Frage, welche Merkmale eines neuen Produktes für ihn überhaupt wichtig sind. Konkret bedeutet dies, dass untersucht werden sollte, welche der Produktmerkmale ein Kunde oder ein Anwender bevorzugt und welche er ablehnt. Zudem sollte gefragt werden, welche Potentiale geweckt werden können, wenn der Wert beim Kunden in Bezug auf das innovierende Produkt gesteigert werden soll. Weiterhin sollten die innovativen Bestrebungen kritisch gewürdigt werden. Hier ist zu fragen, ob eventuell Mitbewerber besser aufgestellt sind als das initiiende Unternehmen.

Bei der Conjoint-Analyse werden nicht nur einzelne Bestandteile einer Innovation bewertet. Vielmehr können hier auch mögliche Kombinationen wie auch die Bedeutung und die Realisierung dieser untersucht werden. Hierbei sollte auch auf die einzelnen Merkmale Rücksicht genommen werden. Diese Merkmale können zuvor mit einer Rangliste versehen werden, damit die daraus entwickelten Ergebnisse im Rahmen der Conjoint-Analyse auf ein Innovationsvorhaben übertragen werden können.

---

<sup>706</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 163

Konkret bedeutet dies also, dass zunächst fiktive Innovationen erzeugt werden, die durch eine Vielzahl von Wegen realisierbar erscheinen. Dabei sollten die verschiedenen Kundenanforderungen berücksichtigt werden. Diese Anforderungen können anhand einer Rangliste untergliedert werden. Dabei teilt sich diese Liste vom höchsten bis zum niedrigsten Nutzen-Rang auf. Die Liste beinhaltet zudem die Nutzenbeiträge der einzelnen Leistungsbestandteile. Dabei setzt sich der Gesamtnutzen aus den verschiedenen Teilnutzen zusammen. Als Beispiel kann dann ein Teilnutzen die Farbe eines Produktes, das Material, die Wandstärke - also die Verarbeitung - der Preis oder die Marke sein.

Die Präferenzen, die dann auf den Gesamtnutzen fallen, können eine hilfreiche Information für das fiktive Innovationsprodukt sein. Daraus lässt sich schließlich der gesamte Wettbewerbsvorteil schließen.

Die Conjoint-Analyse sollte idealer Weise nach einem vorgelegten Muster ablaufen, damit die bestmöglichen Effekte erzielt werden können. Bei dieser Analyse werden mehrere Schritte durchlaufen, die von der Erhebung von Daten über deren Auswertung bis hin zur Generierung bestimmter Ereignisse gehen. Im Folgenden werden diese Schritte in Bezug auf die theoretische Darstellung verdeutlicht. Das Kapitel zum Gegenstand der Untersuchung enthält an entsprechender Stelle ein praktisches Beispiel in Bezug auf ein reales Produkt der autarken Wasseraufbereitung.

In einem ersten Schritt erscheint es sinnvoll, dass die Methoden, zu untersuchenden Bereiche, Produkte und Services ausgewählt werden. Weiterhin sollten die notwendigen Innovationsmerkmale und ihre Ausprägungen ermittelt werden.<sup>707</sup> Dabei sollte beachtet werden, dass nicht zu viele Ausprägungen ermittelt werden, da dies eventuell Überschneidungen hervorruft. Damit läuft das gesamte System in Gefahr, dass es sich in zu viele Richtungen orientiert und das eigentliche Ziel damit aus den Augen verliert. Von daher sind Ausprägungen in einer Anzahl von fünf bis sieben empfehlenswert.

Weiterhin sollten die Ausprägungen in ihren verschiedenen Stufen nicht zu viele Sprünge haben. Denn wenn diese zu groß sind, dann könnten diese eine zu starke Berücksichtigung in Hinblick auf die spätere Analyse erfahren. So könnten zu große Schritte in Hinblick auf den Absatzpreis dazu führen, dass die Zahlungs- und Kaufbereitschaft der Kunden zurückgeht, da sie nicht ihr Idealprodukt finden können.

Der zweite Schritt ist durch die Entwicklung des Analysedesigns geprägt. Hier ist anzumerken, dass die Entwicklung eines Fragebogens oder eines Interviewleitfadens die zentrale Aufgabe in diesem Schritt ist. Damit passendere Antworten generiert werden können, ist es sinnvoll, dass den Befragten die Innovation in einem Grobumriss vorgestellt wird, damit diese sich ein besseres Bild von der Innovation machen können.

---

<sup>707</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 164

Die fiktive Innovation wird in einem dritten Schritt von den Befragten bewertet. Dabei kann die Bewertung jedoch auch schon während der Befragung durchgeführt werden, da hier eventuelle Probleme direkt geklärt werden können. Findet die Bewertung jedoch in diesem Schritt nach der Befragung statt, dann ist darzulegen, ob die Karten in eine Reihenfolge bezüglich der Präferenzen der Befragten geordnet werden sollten.

In einem weiteren Schritt werden die Innovationsmerkmale, wie sie zuvor in Schritt 1 festgelegt wurden, abgeleitet. Dies bedeutet, dass die Teilnutzwerte der Merkmalsausprägungen bezüglich ihrer Präferenzreihe geschätzt werden. Daraus lassen sich dann die Gesamtnutzenwerte sowie die relative Bedeutung der Eigenschaften ableiten.<sup>708</sup> Daran anschließend werden die individuellen Ergebnisse in dieser Arbeitsphase zusammengefasst und ausgewertet. Hierbei ist es sinnvoll, wenn bei der Zusammenfassung sich möglichst gleichende Kundencluster bilden, die dann mit den Merkmalsausprägungen bewertet werden können.

Es wird deutlich, dass mit Hilfe der Conjoint-Analyse Ideen generiert und mögliche Innovationen durch Befragungen geordnet werden können. Dennoch scheint diese Vorgehensweise, wie sie an dieser Stelle theoretisch dargestellt wurde, etwas unübersichtlich strukturiert. Dennoch stellt sich als wesentliche Idee die Befragung im Rahmen der Innovation dar. Somit lässt sich die Conjoint-Analyse als ein Teilbereich des Open Innovation darstellen, bei der auch die Befragung und Beobachtung der Partizipanten ein wesentliches Mittel zur Neuentwicklung darstellt.

Weiterhin können mit der Conjoint-Analyse in der Regel Maßnahmen sofort verwirklicht werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass durch eine Art Simulation kein fertiges Produkt zur Untersuchung eingesetzt werden muss, da dies für den Testversuch nicht notwendig ist. Die in der Theorie erstellten Werte können auch durch Befragungen erzielt werden. Aus diesem Grund kann diese Methode bereits im Vorfeld eines innovativen Vorhabens eingesetzt werden. Deutlich wurde jedoch, dass die Conjoint-Analyse nicht sehr leicht zu verstehen ist, weshalb es sich empfiehlt, dass ein Consulter den Anwendern bei Problemen und Fragen laufend zur Seite steht.

#### **8.4 Darstellung des Quality-Function-Deployment in Bezug auf die Partizipation der Anwender**

Die ursprüngliche Idee des Quality-Function-Deployment kommt aus dem Japanischen und wurde dann ins Amerikanische überführt. Dabei handelt es sich um eine Methode, mit der unterschiedliche Planungs- und Kontrollschritte vorgegeben werden, die dazu führen, dass sämtliche Bereiche des Unternehmens an einem neuen Projekt zusammenarbeiten. Damit dies jedoch geschehen kann, wird ein hohes Maß an systematischer Arbeitsweise von den Beteiligten erwartet, welche sich aus sämtlichen unternehmensrelevanten Bereichen zusammensetzen. Dabei ist es unabdingbar, dass die einzelnen Abteilungen des Betriebs ihre jeweiligen Kompeten-

---

<sup>708</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 164

zen uneingeschränkt in den Prozess einbringen. Zudem sollte als Kompetenz die Zusammenarbeit mit anderen, oft fremden Abteilungen eingebracht werden.

Die Methode des Quality-Function-Deployment eignet sich in erster Linie in frühen Innovationsphasen, wo den Beteiligten - geprägt durch ihre Unsicherheit - noch nicht klar ist, in welche Richtung sie sich bewegen wollen. Weiterhin stellt sich diese Methode als sinnvoll heraus, wenn im Rahmen eines Kreativdesigns Ideen generiert werden sollen. Somit ist sie ein geeignetes Tool, welches sich ideal in den frühen Phasen des Innovationsvorhabens einsetzen lässt.

Weiterhin wird die Generierung von Innovationsideen unterstützt.<sup>709</sup> Dabei sollten - ähnlich wie beim Open-Innovation-Ansatz - die Wünsche des Kunden verwirklicht werden. Damit findet eine Verknüpfung zwischen der Produktion und dem Absatzmarkt statt, wobei Letzterer die Ideen für das initiiierende Unternehmen bildet. Somit werden die Vorstellungen des Abnehmers direkt in Ideen und Pläne und schließlich in Produkte umgewandelt. Zudem werden gleichzeitig Methoden entworfen, bei denen Merkmale in Bezug auf die Prozesskette im Rahmen der Produktion dieses neuen Gutes erstellt werden. Dies bedeutet konkret, dass die Arbeitsanweisungen wie auch die Vorgehensweise in Bezug auf die Prüfung des zu erstellenden Gutes in diesem Schritt festgelegt wird.

Allgemein lassen sich einige konkrete Vorteile durch den Einsatz des Quality-Function-Deployment festlegen, die im folgenden dargestellt werden sollen. Zum einen ist mit der Verringerung der Produktionskosten zu rechnen. Dies könnte direkt darauf zurück zu führen sein, dass der gesamte Produktionsprozess in Hinblick auf die zuvor dargestellten Merkmale hinsichtlich der Konstruktion und Produktion zugeschnitten wurde. Konkret bedeutet dies, dass die gesamte Prozesskette bestmöglich geplant wurde, bevor der eigentliche Produktionsprozess eingeleitet wird.

Dies impliziert auch die Verringerung von Entwicklungszeiten, da man bereits im Vorfeld weiß, welche Schritte in der Produktion zu durchlaufen sind. Dadurch werden dann auch Änderungen am Produkt und Prozessanpassungen nicht mehr so häufig notwendig, weil gezielter in den Schaffensprozess eingedrungen werden kann. Weiterhin werden weniger Änderungen am Produkt und an den Prozessen notwendig.

Durch eine sogenannte Innovation-History wird überdies eine Dokumentation aufgebaut, die das gesamte Projekt von der Idee bis zur Markteinführung und eventuell in Bezug auf marketingtechnische und lebenserhaltende Aspekte darüber hinaus begleitet.<sup>710</sup> Damit wird deutlich, dass die Methode des Quality-Function-Deployments von der Wiege über die Serienreife und Einführung bis hin zu lebenserhaltenden Maßnahmen und schließlich der Eliminierung des Produkt begleitet.<sup>711</sup> Konkret wird dann dargelegt, dass diese Methode auf aufeinander bauenden Stufen basiert, die zunächst von der Produkt- und Innovationsstruktur ausgehen, dann die Kon-

---

<sup>709</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 168

<sup>710</sup> vgl. J. Hess / Doerner / Pipek / Wiedenhöfer (2011), S. 302

<sup>711</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 168

struktionsplanung umschließen und schließlich von der Prozessplanung bis hin zur Produktionsplanung geht.

Grundlegend lassen sich zwei Fragen im Rahmen des Quality-Function-Deployment stellen. Zunächst ist auf das Was zu antworten. Hier stellt sich die Frage nach dem, was die Kunden wollen. Weiterhin sollte nach dem Wie gefragt werden, also wie das aus dem Was erfüllt werden soll. Die beiden Fragen bauen somit aufeinander auf. Ideal lassen sich diese dann in einer Matrix darstellen, um die bestmöglichen Informationen generieren zu können. Folglich wird jede Konstellation einer Begebenheit in Bezug auf die Kundenanforderungen und die derzeitig verfügbaren Produktmerkmale untersucht. Dies ermöglicht dann die Darstellung aus einer anderen Sichtweise.

Die Vorgehensweise des Quality-Function-Deployments kann in einige Teilbereiche und Schritte untergliedert werden. Diese beginnen damit, das zunächst die Ist-Situation erfasst wird, die einen genauen Stand der derzeitigen Situation widerspiegelt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die dabei ermittelten Ergebnisse kritisch hinterfragt werden. So ist festzustellen, warum ein Unternehmen sich in einer bestimmten, womöglich kritischen Situation befindet und wie es in diese hineingekommen ist. Letztlich hat dies fast immer auch damit zu tun, dass die Bedürfnisse der Kunden nicht optimal befriedigt werden konnten. Auch ist anzumerken, dass die internen organisatorischen Bestandteile eines Unternehmens dazu führen können, dass sich das Unternehmen in einer kritischen Situation befindet, obwohl es eventuell die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen vermag.

In der Regel lässt sich eine solche Ist-Situation durch eine SWOT-Analyse darstellen. Hier sollen die eigenen Produkte einer kritischen Würdigung unterzogen werden, damit diese dann in Bezug auf die späteren Entwicklungsmöglichkeiten verbessert werden können. Letztlich ist es ein grundlegender Bestandteil für einen Wandlungs- und Verbesserungsprozess.

In jedem Fall sollten jedoch die Kundenanforderungen ermittelt und geordnet werden. Dies kann durch Methoden wie der Conjoint-Analyse geschehen. Auch können herkömmliche Befragungen oder Beobachtungen dazu beitragen. Sich daran anschließend sollten diese Kundenwünsche in Bezug auf ihre Bedeutung gewichtet werden. Hier kann eine Prioritätenliste helfen, die Wichtigkeit der einzelnen Punkte darzustellen.

Danach sollte überprüft werden, in wie weit die Produktmerkmale den Anforderungen der Kunden entsprechen. Dies sollte nicht nur auf ideeller Basis, sondern vor allem auch auf technischer Basis erfolgen; denn diese bildet in erster Linie die besten Argumente hinsichtlich etwaiger Verkaufsaktivitäten. Die technischen Merkmale sind damit der Maßstab, an dem die qualitativen Merkmale gemessen werden können. Ein Design beispielsweise hat demnach weniger objektive Merkmale und wirkt auf die Gefühle und Empfindungen, in denen sich ein Konsument gerade bewegt.

Ein darauf aufbauender Schritt nimmt ein Benchmarking vor. Dieses Benchmarking untersucht die eigenen Produkte und vergleicht sie mit den Produkten am Markt. Neben der Methode des Benchmarkings können auch Verfahren wie die Conjoint-Analyse oder die Produktklinik angewandt werden. Weiterhin werden Zielwerte für das zukünftige Produkt festgelegt. Diese Werte fließen dann in das zuvor erstellte Pflichtenheft mit ein.<sup>712</sup> Endlich sollten auch die technischen Merkmale des eigenen Produktes mit denen der am Markt vorhandenen Produkte festgelegt werden.

## 9 Öffnung von Unternehmensgrenzen vor dem Hintergrund der Open Innovation

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bisher mit Blick auf die produktiven und konsumptiven Aspekte des Marktes zahlreiche Methoden und Wege vorgestellt, den Kunden einzubinden. Angefangen wurde hierbei mit den traditionellen Bestandteilen des Variantenmanagements, welches versucht, die Bedürfnisse der Kunden durch Größenanpassungen besser zu treffen. Weiter wurde dargestellt, wie sich der Kunde durch die Einbringung von Ideen vor dem Hintergrund der Mass Customization beteiligen lässt, um wertschöpfend aktiv zu werden. Ebenfalls konnte durch die Co-Produktion und das Prosuming verdeutlicht werden, wie sich Anwender in vorteilhafter wie auch nachteiliger Hinsicht am Produktionsprozess beteiligen können.

Im Rahmen der Systemischen Innovationstools wurde dann eine Überleitung in das Innovationsmanagement gemacht, um in diesem Kapitel dann auf den Bereich des Open Innovation zu treffen. Hier treffen die Ideen der Anwender direkt auf das Unternehmen und wirken im Bereich der Produktentwicklung sofort auf den Schaffensprozess ein.

Durch die Öffnung des Innovationsprozesses, wie sie in diesem Kapitel eingehend dargestellt werden soll, werden - ähnlich wie beim Produktionsprozess - die Effekte der Effizienzsteigerung im Innovationsprozess dargestellt. Bisher blieb es durch die traditionellen Innovationsgewohnheiten vor dem Hintergrund einer höchst einzuhaltenden Geheimhaltungsstufe den Unternehmen verwehrt, fremde Ideengeber in den Innovationsprozess mit einzubinden. Von daher waren die Möglichkeiten der Unternehmen beschränkt.

Durch eine Veröffentlichung der im initiierten Unternehmen anstehenden Probleme können diese leichter gelöst werden. Dabei wird derjenige, der eine Lösung zur Problemstellung findet schneller erfolgreich sein und nicht derjenige, der von einer hierarchisch höheren Ebene dazu beauftragt wurde.<sup>713</sup>

Ein initiiertes Unternehmen sollte sich die Generierung von Ideen als permanente Aufgabe stellen. Getrieben wird es dabei in der Regel vom technischen Wandel, wie man beispielhaft am Mobilfunkmarkt beobachten kann. Hier ergeben sich ständig kürzere Produktlebenszyklen,

---

<sup>712</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 169

<sup>713</sup> vgl. Bierfelder (1994), S. 102