

B. Holzhauer, A. Eberius Innovationen mit Kunden und durch Kunden

Innovationen mit Kunden und durch Kunden: Ein Praxisbeispiel

Kundennähe ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationen. Die systematische Einbeziehung von Kunden in Innovationsprozesse vergrößert den Ideenpool und schafft mehr Planungssicherheit bei der Entwicklung von Produkten. Wie das funktioniert, zeigt ein neues Stromprodukt bei Erdgas Südsachsen.

Wahrscheinlich muss heute niemand mehr davon überzeugt werden, dass Innovationen für die Zukunftssicherung von Unternehmen wichtig sind. Die kritische Frage ist vielmehr die nach dem „Wie“. Klassisch gedacht sind es vor allem begnadete Einzelpersonen, die Impulse für Innovationen geben. Tatsächlich haben viele große Unternehmen ihren Ursprung in den Ideen von Forschern und Unternehmern wie Siemens, Bosch, Fischer, Leitz und anderen. Allerdings stoßen solche vorrangig technologieorientierten Erfolgsmodelle zunehmend an Grenzen. Geniale Erfinder sind selten. Der Blickwinkel von Technikern und Ingenieuren ist außerdem oft begrenzt. Eine gewisse „Expertenblindheit“ kann dazu führen, dass die Neuerungen den Ansprüchen des Marktes nicht gerecht werden. Außerdem wird es immer wichtiger, schnell zu sein und viele Ideen zu haben. Denn die Floprate ist hoch.

Öffnung des Innovationsprozesses

Unter dem Stichwort „Open Innovation“ haben sich in den vergangenen Jahren Ansätze entwickelt, die auf die Öffnung des Innovationsprozesses und die Vernetzung setzen. Ein wesentliches Charakteristikum von Open Innovation ist die Kooperation unterschiedlicher Akteure im Innovationsprozess. Ihren Ursprung hat sie in der IT und im Internet etwa in der „Open Source“-Bewegung, wie der Entwicklung von Linux oder Wikipedia. Open Innovation hat inzwischen in vielfältigen Ausprägungen Eingang in das Innovationsmanagement gefunden: durch die Bildung von Innovationsnetzwerken, durch Co-Innovation, Co-Creation oder Co-Marketing, aber auch durch die strategische Auslagerung von Innovationen (zum Beispiel in Start-ups) oder Zukäufe innovativer Unternehmen sowie durch die umfassende Nutzung interner und externer Innovationsressourcen und die intensive Mitarbeit der Stakeholder (zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer) im Innovationsprozess. Begriffe wie „User Innovation“, „kundenorientiertes Innovationsmanagement“ „interaktive Wertschöpfung“ oder „Crowd-

sourcing“ beschreiben neue Ansätze, um Kunden mit ihren Bedürfnissen, ihrem Wissen und ihrer Kreativität näher an die Unternehmen und die Produktentwicklung heranzuholen. Cornelius Herstatt und Jan G. Sander haben festgestellt: „Erfolgreiches Innovationsmanagement ist durch ausgeprägte Kundennähe gekennzeichnet: Kundennähe ist der zentrale wie auch stabile Erfolgsfaktor über praktisch alle Untersuchungen der Erfolgsfaktoren zum Innovationsmanagement in den vergangenen 30 Jahren.“

Überraschend ist dies nicht: Die Kunden spüren im Alltag die Defizite und den Mikrostress unzureichender Produkte. Sie haben manchmal sogar schon Ideen für Verbesserungen. Und sie funktionieren Bestehendes hier und da schon entsprechend ihren eigenen Interessen um. Deshalb ist es sinnvoll, die „Stimme der Kunden“ frühzeitig und konsequent bei Innovations- und Produktentwicklungsstrategien zu berücksichtigen. Der klassische Weg dafür ist die Marktforschung, die für diverse Phasen der Produktentwicklung bewährte Methoden zur Verfügung stellt. Insbesondere die qualitative psychologische Marktforschung verfügt über ein spezielles Instrumentarium, um Kunden besser kennenzulernen. Tiefeninterviews, Fokus- und Kreativgruppen, ethnografische Beobachtungen dienen dazu, die Bedürfnisse und Motive der Kunden zu ver-

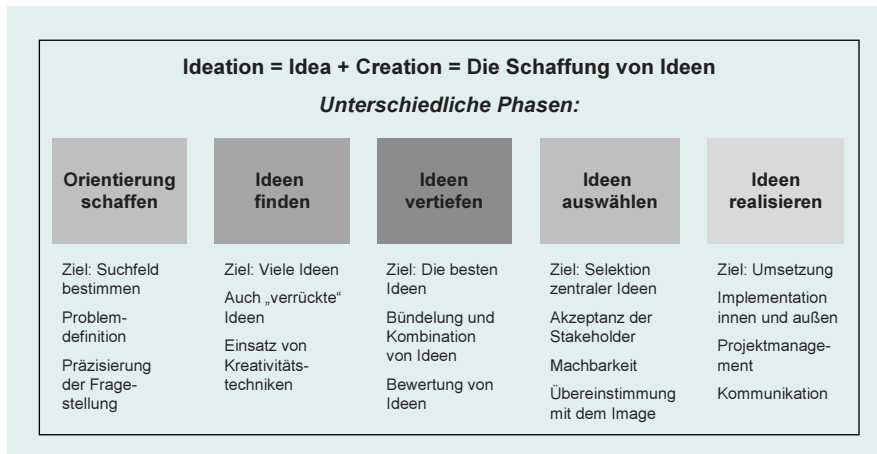
*Dr. Brigitte Holzhauer,
Diplom-Psychologin,
selbstständige Marktforscherin
und Research Specialist bei Prof.
Homburg & Partner, Mannheim
mail@holzhauerei.de*



*Astrid Eberius,
Leiterin Unternehmens-
kommunikation
Erdgas Südsachsen, Chemnitz
astrid.eberius@
erdgas-suedsachsen.de*



Innovation



Systematische Innovationsprozesse lehnen sich an Erkenntnisse der Kreativitätsforschung an

stehen und ihre Präferenzen und Barrieren auszuloten, um so mehr Planungssicherheit zu gewinnen. Wenn Marktforschung betrieben wird, wird sie meist im Vorfeld der Produktentwicklung (bei der Erfassung von „Consumer Insights“) oder im Nachhinein (beim Test von Konzepten) eingesetzt.

Kunden als Inspirationsquelle

Die neuen Ansätze zur Einbeziehung der Kunden als Innovationspartner gehen weiter. Sie haben ihren „Auftritt“ nicht nur vorher oder nachher, sondern spielen im Innovationsprozess direkt eine wichtige Rolle. Es kommt zur engen Verzahnung von Marktforschung und Produktentwicklung. Der renommierte amerikanische Innovationsforscher Eric von Hippel hat gezeigt, dass die Beschäftigung mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden besonders spannend ist, wenn es sich um sogenannte Lead User handelt. Sie sind – ähnlich wie Trendsetter – fortgeschrittene Nutzer, die sich in einem Produktfeld sehr gut auskennen und Ansprüche haben, die über die normaler Kunden hinausgehen. Daraus lassen sich Innovationen ableiten, die – mit etwas Zeitverzögerung – auch für andere Kunden interessant sind. Oft entwickeln Lead User auch selbst Produkte weiter, indem sie diese verändern oder zweckentfremden, bis sie ihren persönlichen Anforderungen voll entsprechen. Etwa sind leidenschaftliche Mountainbiker nicht immer damit zufrieden,

sich ein Fahrrad zu kaufen und damit zu fahren. Sie tüfteln manchmal so lange, bis sie das Fahrrad so umgestaltet haben, dass es ihnen hundertprozentig zusagt. Keine Frage, dass Hersteller von solchen Kunden viel lernen können.

Mit der Entwicklung des Web 2.0. werden neue Möglichkeiten der User Innovation bedeutsamer, etwa Brainstorming in virtuellen Communities. Der Computerhersteller Dell etwa gewinnt mit dem „Dell Idea Storm“ (www.dellideastorm.com) Anregungen für künftige Produkte. Und auf www.innocentive.com sind Erfinder aufgerufen, definierte Aufgaben zu lösen. Manche Hersteller bieten ihren Kunden an, das Design von Produkten wie Turnschuhen, Handys oder Schmuck via Internet individuell zu gestalten (zum Beispiel Nikeid auf www.nikeid.com oder www.springwise.com). Die Kreationen der Kunden liefern so Impulse für die Produktentwicklung.

Aber man muss sich nicht in virtuellen Welten bewegen, um Kunden in Innovationsprozesse einzubeziehen. Ideation-Workshops (Ideation = Idea + Creation = die Schaffung von Ideen, siehe Grafik oben) sind eine komprimierte Methode zur Ideengewinnung. Die Beteiligung ausgewählter Kunden am Ideation-Prozess kann die Ideenproduktion und den kreativen Austausch fördern. Aus der Kommunikation von Internen und Externen, von Managern, Experten und Kunden können frische Ideen geschöpft werden. Damit

die kreative Dynamik richtig in Gang kommt, werden meist vielfältige assoziative, kreative und projektive Methoden (zum Beispiel Brainstorming, Collagen, Rollenspiele) eingesetzt. Der abwechslungsreiche Mix kreativer Methoden und das Aufeinandertreffen von Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten sind vielversprechend, um frische Ansätze und neue Ideen zu gewinnen. Aus den unterschiedlichen Anknüpfungspunkten – nämlich der Perspektive als Nutzer und der als Entwickler – kann Neues entstehen, das die Begrenztheiten der jeweils isolierten Standpunkte überwindet.

Systematische Gestaltung von Innovationsprozessen

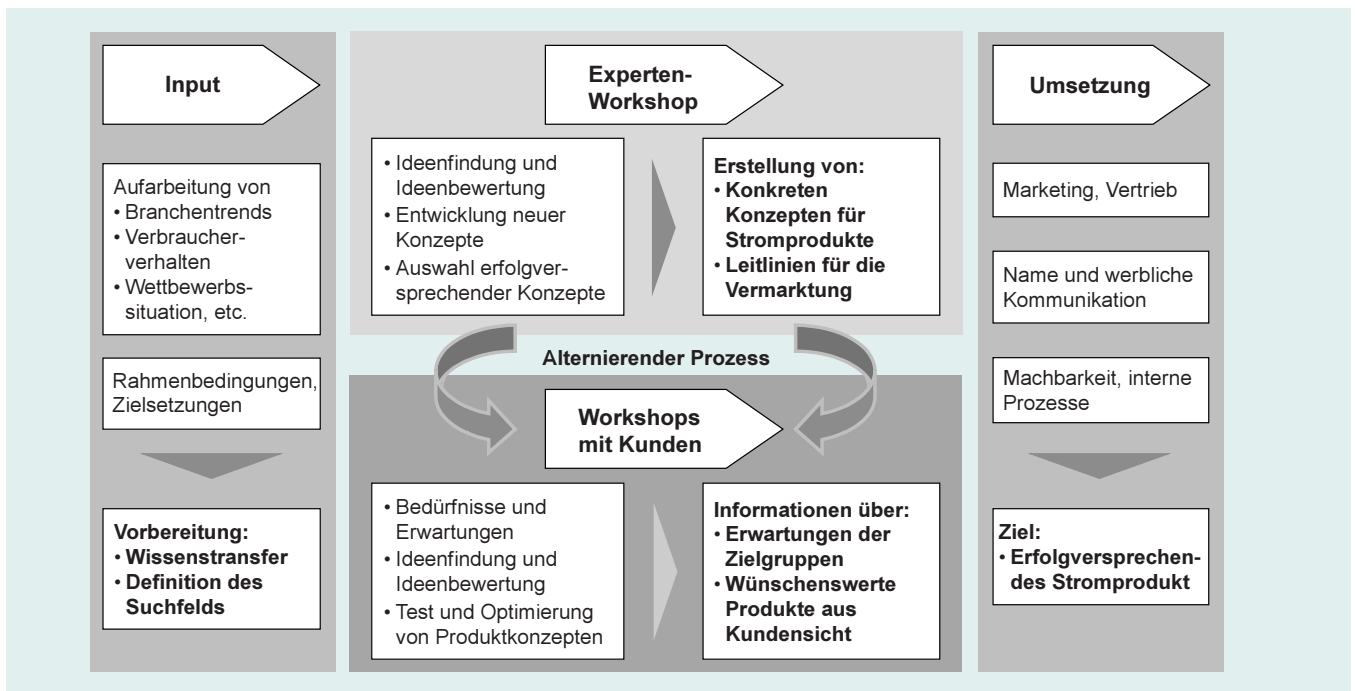
Wenn man Kunden in den Innovationsprozess und die Produktentwicklung einbezieht, stehen viele Vorgehensweisen und Methoden zur Verfügung. Je nach Anforderung und Aufgabenstellung kann ein Innovations-Workshop unterschiedlich konzipiert werden. Dabei gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Kunden? Ist es sinnvoll, mit Lead Usern, Trendsettern oder Heavy Usern zu arbeiten? Oder mit besonders kreativen oder „normalen“ Kunden?
- Welche Zusammensetzung sollte die Gruppe haben? Sollen die Workshops nur mit Kunden durchgeführt werden? Sind gemeinsame Workshops mit Kunden, Managern, Experten anzuraten? Oder bieten alternierende Workshops oder ein indirekter Laien-Experten-Dialog bessere Erfolgchancen?
- Welche Dauer sollten die Workshops haben? Genügen zwei- bis dreistündige Sitzungen mit den Kunden? Oder sind ein- bis mehrtägige Workshops (etwa Zukunftswerkstätten) sinnvoll?
- Welches Ziel soll erreicht werden, und in welchem Maße sind Kreativmethoden und gruppenspezifische Prozesse förderlich, adäquat und zielführend?

Praxisbeispiel: Entwicklung eines Stromprodukts

Als Beispiel soll ein Prozess skizziert werden, der gemeinsam mit dem Compe-

Innovation



Kernelemente des Produktentwicklungsprozesses: Workshops mit Experten und Kunden

tence Center Energy der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner aus Mannheim und Erdgas Südsachsen in Chemnitz durchgeführt wurde. Aufgabe war die Entwicklung eines erfolgversprechenden Stromprodukts. Erdgas Südsachsen war bislang ausschließlich Anbieter von Erdgas und plante, in das neue Geschäftsfeld Strom vorzustoßen. Konzipiert wurde ein kompakter, intensiver Produktentwicklungsworkshop aus:

- einem zweitägigen Experten-Workshop mit acht internen und externen Experten mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und
- zwei jeweils zwei- bis dreistündigen kreativen Kunden-Workshops mit je acht bis zehn (nach bestimmten Merkmalen ausgewählten) Privatkunden von Erdgas Südsachsen.

Ziel war die Generierung von Ideen (durch Experten und Kunden), die sukzessive Überprüfung und Optimierung der Ideen und Konzepte sowie die Verabschiedung eines finalen Konzepts für ein Stromprodukt. Eine Übersicht des Produktentwicklungsprozesses zeigt die Grafik oben. Als Produkt ist Strom nicht einfach zu fassen. Man sieht und hört ihn nicht.

Mit Strom kann man als Kunde weder seine Individualität unterstreichen noch Prestigebedürfnisse befriedigen. Deshalb sind viele Merkmale (Aussehen, Farbe, Größe ...) und viele Funktionen anderer Produkte (zum Beispiel Betonung eines Lifestyles, Signal emotionaler Zugehörigkeit) auf Strom nicht direkt übertragbar. Doch ganz so indifferent ist Strom auch nicht. Denn wer hätte noch vor Jahren an die Assoziationen gedacht, die „gelber“ Strom (Yello) oder „lekker“ Strom (Nuon) auslösen?

Deshalb war die Entwicklung möglicher Produktmerkmale eine wesentliche Aufgabe des Experten-Workshops. Die Ideenproduktion förderten klassische Kreativitätstechniken aus der psychologischen Kreativitätsforschung (etwa Brainstorming, Kopfstandtechnik, Galeriemethode, Metaplanteknik, Morphologischer Kasten). Danach fand eine erste Bewertung der Ideen statt sowie die Auswahl von vorläufigen und erfolgversprechenden Konzepten für das künftige Stromprodukt.

Kunden treten in Aktion

Während die Experten nun einen wichtigen Teil ihrer Arbeit erledigt hatten, traten

in einem separaten Tagungsraum die Kunden in Aktion. In dem ersten Kundenworkshop hatten sie vor allem die Aufgabe, ebenfalls Ideen für ein aus Kundensicht interessantes Stromprodukt zu entwickeln. Strom ist für viele Kunden ein eher unspannendes Thema (wenn man von der hohen emotionalen Aufladung absieht, die steigende Strompreise bei vielen bewirken). Deshalb arbeitete man auch in der Kundengruppe mit verschiedenen Kreativmethoden, um Involvement, Fantasie und Ideenfluss anzuregen. Nachdem die Kunden eigene Ideen entwickelt hatten, wurden ihnen dann die Ideen und Konzepte vorgestellt, die zuvor von den Experten erarbeitet worden waren. Dabei zeigte es sich, welche Konzepte sich aus Kundensicht bewährten, wo die Kundenerwartungen nicht getroffen wurden und wie sie verbessert und durch eigene Ideen der Kunden angereichert werden können. Die Ergebnisse der ersten Kundengruppe wurden dann in die Expertengruppe zurückgespielt und intensiv diskutiert. Das führte zu Modifikationen der ursprünglichen Konzepte, die daraufhin weiter ausgearbeitet und konkretisiert wurden. Mit einem zweiten Kundenworkshop, der gegen Ende des Produktentwicklungsprozesses

B. Holzhauser, A. Eberius Innovationen mit Kunden und durch Kunden

stattfind, war vor allem das Ziel verbunden, die überarbeiteten Konzepte zu testen. Damit sollte sichergestellt werden, dass die neuen Produktkonzepte auch tatsächlich zielgenau die Kundenbedürfnisse treffen. Außerdem wurden Ideen zu Vertrieb und Marketing des neuen Produkts mit den Kunden diskutiert.

Die Kundenworkshops erwiesen sich als sinnvolle Balance zu der Arbeit der Experten. Sie ermöglichten es,

- die Bedürfnisse der Kunden im Hinblick auf das „unsichtbare“ Produkt Strom zu verstehen;
- die Vorstellungen der Kunden zu einem interessanten und neuen Stromprodukt zu erfahren und nicht zuletzt
- Lösungsansätze mit den Kunden zu erarbeiten und den Pool der Ideen um die Kundenperspektive zu erweitern.

Schließlich konnten durch die intensive Auseinandersetzung der Kunden mit dem Thema auch Vorstellungen der Experten überprüft, korrigiert und optimiert werden. Der gesamte Prozess führte letztlich zu einer glücklichen Geburt: „Der Nachwuchs“ – das neue Stromprodukt – ist im Internet unter www.erdgas-suedsachsen.de zu besichtigen. Der Tarif bietet den Kunden einen attraktiven Festpreis mit Preisgarantie und Wechsel-

bonus. Der Strom wird umweltschonend gewonnen und stammt zu hundert Prozent aus Wasserkraft. Darüber hinaus profitieren Kunden, die von Erdgas Südsachsen ebenfalls Erdgas beziehen, nach dem Motto: „eine Region, ein Konzept, ein Versorger“ von Synergieeffekten.

Realistische Erwartungen

Über die Integration von Kunden in den Innovationsprozess gibt es verschiedene Ansichten. Auf der einen Seite besteht Skepsis, ob man die Kunden nicht überfordert: Kann man von ihnen wirklich neue Visionen erwarten? So bekommen zu hohe Erwartungen an die Innovationskraft von Kunden oft einen empfindlichen Dämpfer, wenn man sieht, wie diese zum Beispiel in Fokusgruppen innovative Konzepte zerpfücken und auf althergebrachten Lösungen beharren. Auf der anderen Seite ist der Druck, neue Produkte und Ideen zu entwickeln, für die Unternehmen sehr groß. Deshalb ist es grundsätzlich sinnvoll, auf alle möglichen Ideenquellen zurückzugreifen. Leider sind gute Ideen selten, und es müssen viele Ideen generiert werden, um letztlich zu den wenigen erfolgversprechenden Ansätzen zu gelangen.

Deshalb ist es wichtig, mit differenzierten Erwartungen an die Aufgabe zu gehen

und die Kunden weder zu über- noch zu unterschätzen. Vielmehr gilt es, mit professionellen Methoden das Optimum herauszuholen. Auch die Integration von Kunden kann das Finden von „Gold-Nuggets“ keineswegs garantieren. Aber was, wenn es doch geschieht? Wenn die Ideen von Kunden zu geldwerten Erfindungen beitragen? Mit dem Fortschreiten der User Innovation wird man neue Regeln finden müssen, wie ihr Beitrag – auch in finanzieller Hinsicht – fair zu honorieren ist. Die Einbeziehung von Kunden ist besonders ergiebig zu Beginn des Innovationsprozesses (bei der Ideengewinnung) und dann wieder am Ende, wenn es um die Überprüfung von Konzepten und Prototypen geht. Dennoch werden Forscher und Produktentwickler durch Integration von Kunden nicht überflüssig. Vielmehr wird es künftig vermehrt auf die professionelle Planung, Gestaltung und Moderation von offenen Innovationsprozessen ankommen, um die Innovationspotenziale unterschiedlicher Akteure voll auszuschöpfen. Frank T. Piller, der „Papst“ für Open Innovation in Deutschland, geht von einer wachsenden Bedeutung aus: „In vielen Unternehmen wird Open Innovation erst in zehn Jahren zur gängigen Praxis gehören. Wir stehen noch ganz am Anfang.“

Weiterführende Literatur

- Herstatt, C. & Sander, J. G.** (2004). Online-Kundenbindung in den frühen Innovationsphasen. In C. Herstatt & J. G. Sander (Hrsg.), *Produktentwicklung in virtuellen Communities: Kundenwünsche erfahren und Innovationen realisieren* (S. 99–120). Wiesbaden: Gabler.
- Hippel, E. v.** (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Holzhauser, B.** (2007). *Marktbeobachtung: Trends signale erkennen und Marktchancen nutzen*. Berlin: Comelsen Scriptor.
- Piller, F. T.** (2007). Jeder Mensch hat ein paar Produkte, um die er sich besonders kümmert. *GDI Impuls*, 73 (7), 82–83.
- Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M. & Walcher, D.** (2007). *Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Wiesbaden: Gabler.

Erdgas Südsachsen präsentiert das neue Stromprodukt

