



Abb. 2: Closing the Gap between the Near and the Far Future

tige Produkte und Dienstleistungen stimuliert und deren Passung im Alltagsgefüge der Menschen von morgen

plausibel macht. Aus diesem ganzheitlichen Bild eines theoretischen zukünftigen Kunden können dann

Aussagen über potenzielle Veränderungen seiner Bedürfnisse und Produktanforderungen abgeleitet werden.

In der Praxis kommt es also darauf an, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen. Marktforschungsmethoden alleine genügen nicht, wenn es um Kundenbedürfnisse in zehn bis fünfzehn Jahren geht. Hinzukommen müssen Aussagen über relevante Umfeldentwicklungen, anhand deren Zukunftsprojektionen erarbeitet werden können. Ohne die Grundlage anspruchsvoller Marktforschungsmethoden, die die relevanten Konstrukte valide erheben, ist aber auch keine sinnvolle Projektion von Bedürfnissen, Einstellungen und Werten möglich. **T**

## Einbeziehung des Kunden in einer frühen Phase des Innovationsprozesses



**Prof. Dr. Oliver Gassmann**  
Direktor des Instituts für Technologiemanagement (ITEM-HSG) und Leiter des Lehrstuhls für Innovationsmanagement an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen



**Dipl.-Ing. Christoph Kausch**  
Wissenschaftlicher Assistent im Kompetenzzentrum Open Innovation des Instituts für Technologiemanagement (ITEM-HSG) an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

Die Einbindung von Kunden in die frühe Innovationsphase zur Erhöhung der Marktorientierung und damit des Innovationserfolgs wird inzwischen von zahlreichen Unternehmen als notwendig anerkannt. Es fehlen jedoch Anleitungen, wie eine solche Einbindung konkret auszusehen hat. Ein sechsmonatiges Forschungsprojekt mit neun Unternehmen gibt Empfehlungen für die Praxis der Kundenintegration in die frühe Innovationsphase.



**Dr. Ellen Enkel**  
Leiterin des Kompetenzzentrums Open Innovation und Habilitandin am Lehrstuhl für Innovationsmanagement des Instituts für Technologiemanagement (ITEM-HSG) an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

Zur Sicherung und zum Ausbau von Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind Innovationen unerlässlich. Allerdings ist die Misserfolgsquote innovativer Produkte erschreckend hoch: Sie schwankt zwischen 25 und 40 Prozent auf Industriegütermärkten und 35 und 60 Prozent auf Konsumgütermärkten (Lüthje 2003).

Das hohe Risiko von Innovationen, aber auch sinkende Budgets für Forschung und Entwicklung und kürzere Innovationszyklen haben zu einer allmählichen Öffnung des zuvor streng auf das Unternehmen beschränkten Innovationsprozesses geführt, indem nicht nur die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, sondern auch die Einbeziehung externer Wissensquellen wie

Forschungsinstitute, Lieferanten oder Kunden verstärkt wurde. Weil sich die Einbindung von Kunden jedoch auch heute noch überwiegend passiv und in einer späten Phase des Innovationsprozesses vollzieht – Kunden werden zu meist im Rahmen von Marktforschung befragt oder allenfalls als Tester eines bereits fertig entwickelten Produkts eingebunden –, können geäußerte Änderungswünsche der Kunden erst nachträglich verarbeitet werden und führen zu einer verzögerten Markteinführung und damit zu Markteinbussen. Eine frühe und aktive Einbindung von Kunden, die diese als Wissensträger direkt in die erste Innovationsphase integriert, ist deshalb nicht nur empfehlenswert, sondern zur Steigerung der Innovationskraft eines Unternehmens unerlässlich.

Will man Kunden erfolgreich einbinden, muss man zunächst einige entscheidende Kernfragen bezüglich der Kundenintegration beantworten: An welcher Stelle des Innovationsprozesses sollten Kunden am besten eingebunden werden? Welche kulturellen Voraussetzungen im Unternehmen müssen vorhanden sein? Wie können die Risiken der Kundeneinbindung minimiert werden? Und insbesondere: Welche Kunden sind für die Integration am besten geeignet und mit welchen Methoden können diese am effektivsten eingebunden werden?

Mögliche Lösungsvorschläge wurden zunächst in einer Fragebogenaktion bei 141 Unternehmen eruiert und schliesslich in einem mehrmonatigen Arbeitskreis zum Thema Kundenintegration mit neun Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen vertieft. Die gewonnenen Erkenntnisse geben Anregungen für die individuelle Ausgestaltung der Kundenintegration in der frühen Innovationsphase bei interessierten Unternehmen.

## 1. Die richtige Stelle im Innovationsprozess

Die früheste Einbindung der Kunden kann bereits bei der Definition von Innovationsfeldern in der so genannten

Suchfeldanalyse stattfinden. Dies kann je nach Unternehmen unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen erfolgen. Abbildung 1 fasst einige der am häufigsten genannten zusammen:

- Fachmessen
- (Fach)Workshops
- Fokusgruppen
- Partnertagungen
- Brainpools
- Co-Branding
- Vertriebstagungen
- Workshops mit Marktorganisation oder Repräsentanten einer Wertschöpfungskette
- Conjointanalyse

Abb. 1: Rahmenbedingungen für die Einbindung von Kunden in die Suchfeldanalyse

Dabei können die Kunden nicht nur direkt in den einzelnen Geschäftseinheiten mitarbeiten, sondern auch in eigens dafür geschaffenen Einheiten, wie zum Beispiel im Creative Center bei Bayer Material Science, das speziell zum Zweck der Innovationsförderung mit Kunden eingerichtet wurde. Bei Siemens werden Kunden direkt als geschäftsführende Einheiten in den Technologieabteilungen eingesetzt: Innerhalb der Zentralabteilung Corporate Technology konzentrieren sich die einzelnen Technologieabteilungen auf über vierzig Kerntechnologien mit hoher strategischer Bedeutung für das Unternehmen, wobei auch Kunden als geschäftsführende Einheiten fungieren. Infoterra, eine im Bereich Geoinformationen tätige Tochtergesellschaft von EADS, geht noch einen Schritt weiter und bindet Kunden schon vor der eigentlichen Innovationsphase bei der Entwicklung des Geschäftsplans ein.

Die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Integration von Kunden in die Suchfeldanalyse unterscheiden sich naturgemäss nach der Produktpalette. Es lassen sich jedoch einige allgemein gültige Empfehlungen aufstellen:

- enge Kontakte des Key Account Managers beziehungsweise des Technikers/Entwicklers zum Kunden
- gezieltes Zusammenbringen der «richtigen» Leute, was bedeutet, insbesondere bei Workshops nicht nur Kunden mit gleichen Interessen, sondern auch «Querdenker» einzuladen

- Identifikation von Innovationstreibern; Suche nach Kunden, die als Mittelpersonen fungieren, wie zum Beispiel Fussballtrainer oder Architekten
- Anpassung der Prozessstruktur an die Grösse des Unternehmens, das heisst eventuelle Erhöhung oder Begrenzung der Kundenzahl für die Einbindung in die Suchfeldanalyse.

Als Best Practice wurde das Aufspüren von Trendsettern im Rahmen der Suchfeldanalyse genannt, wie zum Beispiel der Einsatz der Berliner Stadtbahn als Pilotkunde von Siemens für die Einführung des e-ticket.

## 2. Kulturelle Voraussetzungen im Unternehmen schaffen

Eine geeignete Innovationskultur stellt eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreichen Kundenintegration dar. Bei allen Unternehmen, die bereits Kundenintegration in der frühen Innovationsphase betreiben, wird grosser Wert auf offene Kommunikation und Transparenz der Entscheidungen gelegt. SIG (ein weltweit tätiger Verpackungskonzern) nutzt offene Kommunikationsplattformen sowie die Möglichkeit, Go-/No-Go-Entscheidungen im erweiterten Managementteam (10 Prozent der Mitarbeiter) zu treffen. Vertriebspartnertagungen (z. B. bei Getzner Werkstoffe), Intranet (z. B. bei Henkel) und regelmässige Portfoliobewertungen (z. B. bei Merck) sind weitere konkrete Massnahmen aus der Praxis zur Verbesserung einer Innovationskultur.

Eine bedeutende Rolle spielen innovationsfördernde Anreizsysteme, insbesondere solche, die die Zusammenarbeit mit Kunden belohnen. Beispiele eines solchen gelungenen Anreizsystems stellen der «Innovation Award» von Schindler Elevator dar, bei dem eine externe Jury die Innovationserfolge bewertet und die Unternehmensleitung einen Geldpreis verleiht, sowie der «Innovation Day» bei KABA (Zugangs- und Sicherheitssysteme), an dem jährlichen Innovationsträgern die besondere Wertschätzung ihrer Arbeit – ausdrück-

lich nicht in Form einer monetären Belohnung – vermittelt wird.

Als kulturelle Voraussetzung wurde darüber hinaus übereinstimmend das Fördern bereichsübergreifender Zusammenarbeit genannt, was unter dem Begriff «lernende Organisation» zusammengefasst wird.

Ein vierter beachtenswerter Punkt bei den kulturellen Einflussfaktoren ist im Bereich Human Resources angesiedelt. Zum einen geht es darum, Verhalten, Fähigkeiten und Motive von Mitarbeitern wie Kunden zu erkennen und zu nutzen. Bei den Mitarbeitern ist der Wunsch nach Anerkennung die Haupttriebfeder innovativen Verhaltens, bei den Kunden steht der Wunsch nach Verbesserung der eigenen Produkte sowie ganz profan oft der Wunsch, eigene Erlebnisse mit dem Produkt mitzuteilen, im Vordergrund. Bei der Nutzung dieser Motive sind zum anderen die Erkenntnis über und der Einsatz von Rollen wichtig, die die einzelnen Innovationsträger einnehmen: Controller, Provokateur, «Macher», Bedenkenträger, Visionär etc., und es ist darauf zu achten, Teams möglichst mit unterschiedlichen Rollenträgern zu besetzen.

### 3. Risiken der Kundenintegration und wie sich diese minimieren lassen

Die Vorteile einer frühen Kundeneinbindung in den Innovationsprozess sind offensichtlich, ihnen stehen jedoch eine Reihe von Risiken gegenüber, die es abzuwägen gilt:

- Know-how-Verlust
- Kontamination mit Information, das heisst das Problem, wenn durch Kunden zugeführtes Wissen bereits im Unternehmen war und daraufhin Streit um geistiges Eigentum entsteht (wurde z. B. bei IBM relevant)
- starke Abhängigkeit von der Kundensichtweise (z. B. wurde das von Rasselstein Hoesch, einem Weissblechproduzenten, ins Auge gefasste Konzept zur Entwicklung wiederverschliessbarer Getränkedosen unter Beteiligung eines Dosenherstellers als Kunden in der frühen Innovationsphase verwor-

fen, weil dieser dann neue Produktionsanlagen gebraucht hätte)

- Beschränkung auf lediglich inkrementelle Innovationen (Kunden orientieren sich am Status quo der von ihnen genutzten Produkte und regen nur selten radikale Neuerungen an)
- Bedienung eines blossen Nischenmarkts (Gefahr bei nicht repräsentativer Kundenauswahl)
- Abhängigkeit von der Person einzelner Kunden (z. B. nur Einbindung, wenn alle anderen – Exklusivität – oder bestimmte andere Kunden ausgeschlossen werden)
- Reibungsverluste durch Missverständnisse aufgrund mangelnder Artikulationsfähigkeit der Kunden
- unterschiedliche Erwartungshaltungen.

Diesen Risiken kann mit einigen in der Praxis bewährten Massnahmen begegnet werden:

- Gegen den Know-how-Verlust schützen klare Vereinbarungen (Non-Disclosure Agreements); ebenso sind im Vorfeld Vereinbarungen über das eventuell generierte geistige Eigentum zu treffen. Gegen Kontamination hilft eine vor der Einbindung vorzunehmende Festlegung, wer welches Wissen mitbringt.
- Die Wahl des richtigen Zeitpunkts für die Einbindung in den Innovationsprozess kann ebenfalls Know-how-Abfluss verhindern.
- «Testen» der Kunden mit kleinen Projekten vor einer Einbindung in grössere Innovationsvorhaben
- langfristige Allianzen mit bewährten Kunden.

### 4. Die richtigen Kunden für eine Integration in die frühe Innovationsphase

Die Auswahl der «richtigen» Kunden ist für fast alle Praktiker das grösste und wichtigste Problem. Die Auswahlkriterien hängen neben der zugeordneten Aufgabenstellung vom Status der Kunden ab: Kunden sind entweder nachrangige Unternehmen in der Wertschöpfungskette, direkte oder mittelbare

Anwender (z. B. Architekten für ihre endnutzenden Klienten). Alle drei Kundentypen sind für die Integration geeignet. Anwender werden in «normale», Extrem- oder Analoganwender eingeteilt; die beiden letztgenannten Gruppen heissen Lead User (von Hippel 1988). Normale Kunden lassen sich unproblematisch identifizieren und werden zu meist im Rahmen der Marktforschung eingebunden. Die Erkennung von Lead Usern, die bevorzugt in der gesamten frühen Innovationsphase eingebunden werden, lässt sich anhand einer aus den erhobenen Daten ermittelten Liste mit Auswahlkriterien unternehmens- und projektspezifisch vornehmen (vgl. Abbildung 2).

- Technologieführer (Trends beeinflussen)
- Marktführer (Marktmacht)
- Trendsetter
- Meinungsführer
- Standardgeber/Codes Setter
- Renommé/Reputation
- Absatzpotenzial
- Innovationskultur (Kultur muss passen)
- Vertrauensbasis/positive Erfahrungen
- Kommunikationsfähigkeit, PR-Potenzial
- Verfügbarkeit der Infrastrukturen (geographisch, strategisch)
- Sensibilität für das Problem
- Konkreter Bedarf vorhanden
- Nachhaltigkeit
- Multiplikatorwirkung/Proliferation
- Kostenminimierung durch geographische Nähe
- Hauptgeschäft für den Lead User
- «Top 1–4»-Performer
- Risiko abschätzbar (Verteilung von Finanzen und Risiken)
- Win-Win-Situation muss für beide klar sein
- Innovativität
- Branchenrepräsentativ
- Komplementäre Kompetenzen/Interessen
- Capability/Produktkompetenz
- Exklusivitätsvereinbarungen möglich
- Wettbewerbsrisiko

Abb. 2: Relevante Auswahlkriterien für Lead User

### 5. Die richtigen Methoden zur Kundenintegration

Die Art der Kundeneinbindung hat sich in den letzten Jahren nicht zuletzt durch die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie verändert. War es zunächst eine technologisch und spezifikationsgetriebene Kundenintegration (siehe



Abb. 3: Fünf Treiber der Kundenintegration in die Forschung und Entwicklung

Abbildung 3), so hat die direkte Einbindung durch persönliche oder elektronische Interaktion mit dem Kunden einen höheren Stellenwert erhalten. Den grössten Einfluss auf das spätere Produkt haben die Community-getriebenen Ansätze, bei denen die späteren Kunden selbst ihr Produkt entwickeln. Die bekannteste Community ist die Open-Source-Gemeinschaft von Softwareentwicklern, bei der die späteren Nutzer die Software, die sie benötigen, losgelöst von Unternehmensgrenzen und internen Innovationsprozessen, selbst programmieren. Nicht alle Formen der Kundenintegration lassen sich in gleichem Mass im Unternehmen umsetzen.

Neben der in der Literatur ausgiebig geschilderten Lead-User-Methode (z. B. Herstatt 2002) kommt IT-basierten

(virtuellen) Kundeneinbindungsmethoden eine wachsende Bedeutung zu.

Dazu gehören vor allem:

- Meinungsportale (z. B. opinions, dooyoo, ciao.com)
- Online Communities (z. B. Volvo Concept Lab)
- Toolkits (computergestützte Programme mit Einzelbausteinen zur individuellen Produktentwicklung, z. B. International Flavors and Fragrances).

Alle genannten Methoden eignen sich sowohl für «normale» Anwenderkunden als auch für Lead User und versuchen die Artikulation der Kundenbedürfnisse zu erleichtern, indem sie entsprechende Werkzeuge zur Verfügung stellen.

Noch nicht artikulierte Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen, um diese proaktiv in die Entwicklung einfließen zu las-

sen, wird immer mehr auch über die als «Empathic Design» bezeichnete Methode vollzogen. Der Ansatz beruht auf der Beobachtung von Kunden und deren Umgang mit bereits bestehenden Produkten. Aus diesen Betrachtungen werden Schlüsse gezogen, die zu Innovationen führen können (Leonard/Rayport 1997).

Die Zusammenstellung der ermittelten praxisgestützten Fakten soll es jedem interessierten Unternehmen ermöglichen, ein an Branche und Produktpalette angepasstes individuelles Modell zur Integration von Kunden in die frühe Innovationsphase zu entwickeln und damit die Marktorientierung des eigenen Innovationsmanagements zu erhöhen.

## Literatur

Herstatt, C. (2002):

**Suchfelder für radikale Innovationen gemeinsam mit Lead Usern erschließen**, Düsseldorf, Kap. 1–20.

Leonard, D./Rayport, J. (1997):

**Spark Innovation through Empathic Design**, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 1/1997, pp. 102–113.

Lüthje, C. (2003):

**Kundenorientierung als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess**, in: C. Herstatt, C./Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, Wiesbaden, S. 36–56.

von Hippel, E. (1988):

**The Source of Innovation**, New York.

T