

Kundenintegration statt Kundenorientierung

Es ist nicht einfach, immer neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich im Markt einzuführen. Doch die Kompetenz eines Unternehmens zur Innovation beruht genau auf dieser Fähigkeit. Leider ist nicht jedem neuen Produkt am Markt Erfolg beschieden. Abhängig von der jeweiligen Branche gibt es Flop-Raten von über 50 Prozent. Diese Produkte finden also nicht den Beifall der Kunden und verschwinden wieder in der Versenkung. Für die Unternehmen ein riesiges Verlustgeschäft. Die möglichst frühe Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess ist so betrachtet unabdingbar.

Bisher sah man den Kunden hauptsächlich als Objekt der Marktforschung. Fleißig sammeln und sammeln die Unternehmen Informationen über Präferenzen, Wünsche, Zufriedenheit und Kaufmotive ihrer Kunden. Prof. Ralf Reichwald und Dr. Frank T. Piller von der Technischen Universität München nennen dies „Bedürfnisinformation“. Viel wichtiger werde aber in Zukunft die „Lösungsinformation“: „Innovation vollzieht sich nicht nur im Unternehmen, sondern kann als interaktiver Prozess zwischen Unternehmen und Markt gesehen werden“, schreiben Reichwald und Piller. „Ziel ist die Nutzung des kreativen Potenzials unternehmensexterner Quellen zur Reduzierung des Risikos von Investitionen in innovative Aktivitäten. Dabei wird der Markt nicht nur als Quelle der Bedürfnisinformation, sondern vor allem auch als Quelle von Lösungsinformation gesehen.“

DIE NEUEN WERTSCHÖPFER

Durch Open Innovation wird die Menge an Ideen erhöht, der Horizont erweitert sich, das Unternehmen schmort nicht im eigenen Saft und erhält Lösungsinformationen von außen. Die Gruppe ist heterogener als ein unternehmensinternes Team und erschließt dadurch Informationen und Ideen, die zuvor nicht zur Verfügung standen. Der Kunde wandelt sich so vom Wertempfänger zum Wertschöpfer. Es wird mehr von ihm erwartet als bisher. Er soll nicht mehr lediglich seine Bedürfnisse artikulieren, sondern er soll am Innovationsprozess teilnehmen, also Innovationsideen, Produktkonzepte oder gar fertige Produkte einbringen.

Damit die Einbindung der Kunden gelingt, müssen die Unternehmen entsprechende Organisationsstrukturen einführen. Audi, Adidas, BMW und andere haben entsprechende Initiativen schon Anfang dieses Jahrzehnts gestartet. Zahlreiche junge Firmen bauen ihr Geschäftsmodell darauf auf, dass der Markt ihre Produkte entwickelt. Dazu zählen zum Beispiel Skype oder Wikipedia. Dabei bedienen sie sich so genannter „Toolkits for User Innovation and Co-Design“. Deren Ziel ist es, den Kunden kreativ neue Produkte oder Variationen schaffen zu lassen, die dann vielen Kunden

angeboten werden. „Im Gegensatz zur Individualfertigung ist der Ausgangspunkt deshalb nicht eine vorgegebene Produktarchitektur, sondern vielmehr ein Anwendungs- oder Nutzungsbedürfnis der (potenziellen) Kunden“, so Reichwald und Piller.

Mit den Toolkits können zum einen Innovationsaktivitäten an die Kunden ausgelagert werden, mit denen sie ihre eigenen, bedarfsgerechten Lösungen finden. Zum anderen sollen die eigenen Wünsche damit besser erkannt und formuliert werden. Geht man den Weg weiter, werden die Nutzer in die Lage versetzt, in Communitys im Internet ihre eigene Entwicklungsumgebung für Innovationen zu schaffen. Reichwald und Piller führen als Beispiele die Entwicklung von Open-Source-Software wie Linux an oder den Oscar, ein Öko-Auto, das von Laien bis zur Fahrbereitschaft entwickelt wurde. Auch in der Computerspiel-Industrie wird mit



Je mehr Köpfe sich Gedanken machen, desto größer das Innovationspotenzial.

solchen Methoden gearbeitet. Ein weiteres Beispiel sind die neuen Sportarten, bei denen bis zu 60 Prozent der im Handel erhältlichen Neuprodukte auf die Ideen und Entwicklungen innovativer Kunden zurückzuführen sind. Erstaunlich ist, dass die meisten User für ihre Ideen keine Bezahlung erwarten, sondern damit zufrieden sind, für die eigenen Probleme mit Produkten Lösungen zu finden und diese an andere weiterzugeben. Die Innovationsaufgabe wird anscheinend als positiv erlebt, wenn sie „das Gefühl von Spaß, Exploration und Kreativität“ vermittelt. Hinzu kommt die Anerkennung und die Zusammenarbeit mit anderen Nutzern. ■ -ap

So wird's gemacht



Stata Corp ist Hersteller statistischer Software. Wissenschaftler und Entwickler nutzen das Programm für eine Vielzahl statistischer Tests. Wenn die vorhandenen Anwendungen nicht ausreichen, erlaubt die Software die einfache Programmierung neuer Tests. Die Software ist in zwei Teile gegliedert. Der eine Teil stellt die Grundfunktionen bereit und wird durch das Unternehmen selbst weiterentwickelt. Dafür müssen die Anwender eine Lizenz kaufen. Der offene Teil wird von den Anwendern weiterentwickelt, die ihre Beiträge in Form neuer statistischer Algorithmen und Tests leisten. Das Unternehmen unterstützt die Kunden durch eine entsprechende Entwicklungsumgebung und ein Online-Forum, in dem sie sich austauschen können. Die besten bzw. populärsten Weiterentwicklungen werden von Stata Corp ausgewählt und zum Bestandteil der nächsten kommerziellen Version der Software gemacht.

BMW sammelt mittels seiner virtuellen Innovations-Agentur VIA pro Jahr durchschnittlich 800 Ideen. Davon wird zwar im Schnitt nur eine jährlich umgesetzt, aber die ist dann „von hoher Bedeutung für das Unternehmen“. Die Statistik belegt, dass VIA Ideen aus der ganzen Welt anzieht, die meisten von Privatpersonen. So wird der Aufbau eines branchenübergreifenden, weltweiten Expertennetzwerks gefördert. „Wir verfügen über äußerst kompetente Ingenieure, die auf ihrem Gebiet Weltspitze sind“, sagt Alexander Stern, Projektleiter von VIA 2.0. „Wir können aber in der heutigen Zeit nicht mehr davon ausgehen, dass alle technischen Kompetenzen auf so einem hohen Niveau intern vorhanden



sind. Extern nach Ideen, Lösungsansätzen und Kooperationspartnern zu suchen, ist deshalb ein wichtiger Schritt, auch in Zukunft als Innovationsführer bestehen zu können.“

Die Nachfrage nach Sportschuhen unterliegt seit Jahren einem starken Trend zur Individualisierung. Dadurch explodiert die Zahl der Produktvarianten. Das macht die Absatzplanung schwierig und kostet viel Geld in der Lagerhaltung. Alte Produkte oder Fehlplanungen erfordern hohe Preisabschläge. Anfang 2001 trat Adidas dieser Entwicklung mit einem Mass-Customization-Programm entgegen. In speziellen Geschäften und auf Veranstaltungen können Kunden ihren Schuh in Bezug auf Passform, Funktion und Design selbst anpassen. Der Preis dafür liegt etwa 30 Prozent über dem des Standardschuhs. Die Kundenzufriedenheit ist enorm und das Unternehmen kann neue Trenderkenntnisse aus den Kundentwürfen ziehen.



Der Kunde ist der wahre Boss

DIE NEWS sprachen mit Anne M. Schüller, einer der führenden Expertinnen für Loyaltätsmarketing, über die Vorteile einer Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess. Die Diplom-Betriebswirtin, Management-Beraterin und Buchautorin arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen.

Weshalb sollten Unternehmen ihre Kunden am Innovationsprozess beteiligen?

Anne M. Schüller: Bei den Kunden schlummert das bislang am wenigsten genutzte Kreativpotenzial. Wer sie aktiv in seine Innovationsprozesse einbindet, erhält automatisch bessere Lösungen. Und ob die Unternehmen wollen oder nicht: Der Kunde ist der wahre Boss. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum hoch vernetzten, bestens informierten, emanzipierten und engagierten Kaufverhaltens-Beeinflusser. Nicht mehr durch klassische Werbekampagnen, sondern vor allem durch sich selbst organisierende User-Schwärme werden Marken und neue Trends gemacht. Nicht länger die Presseabteilungen, sondern meinungsstarke und gute vernetzte Expertenkunden sichern in Zukunft als Referenzgeber die Reputation eines Unternehmens.

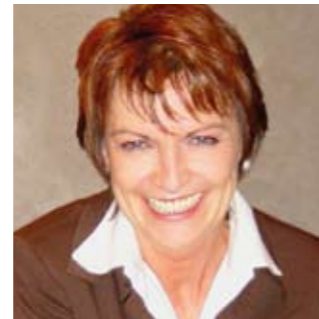
Was muss ich tun, um meine Kunden als Innovationstreiber einzuspannen?

Stellen Sie öfter mal ausgewählten Kunden ein paar kluge Fragen, zum Beispiel: „Nur mal angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst ändern?“ Der Kunde lässt sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einbeziehen, er initiiert, beschleunigt, bereichert, verändert oder stoppt. Über Befragungen, Tests, User-Ratings, Prognose-Börsen, Innovationsforen, Corporate Blogs, Firmen-Wikis und andere Dialogsysteme liefert er wichtige Indikatoren, wie unternehmerische Leistungen kundenspezifisch weiterentwickelt werden können, sollen und müssen. Sie müssen ihm die Plattformen dafür anbieten. Für das sich so entwickelnde Mitmach-Marketing gibt es bereits Beispiele zuhauf in der Online-Marktforschung, der Produktentwicklung, im Service-Design, in der Werbung und der Pressearbeit sowie im Personalrecruiting.

Können Sie uns an einem Beispiel erklären, wie das funktioniert?

In der Produktentwicklung zum Beispiel sind ausgewählte Kunden exklusiv als Pre-Tester aktiv, sie weisen die Entwickler auf Fehler hin und optimieren das Produkt gleich weiter. So schickt Microsoft kostenlose Beta-Versionen in den Markt, auch bekannt als „Green-Banana-Policy“ – die reifen auch beim Kunden. Der US-Hersteller Kettle Foods

ließ seine Kunden im Rahmen einer People's-Choice-Kampagne Geschmacksrichtungen für neue Chips-Sorten vorschlagen und auswählen – mit durchschlagendem Erfolg. „Designed by Lego Fans“ steht auf Lego-Packungen, wenn ein neues Produkt aus der Schmiede eines Lego-Enthusiasten kommt. Das Hotel Haus Hirt im österreichischen Bad Gastein beteiligt Gäste an der gestalterischen Weiterentwicklung des Betriebs. Im Marketing sieht es ähnlich aus: Kunden werden zu Logo-Werbeträgern, sie drehen Werbefilme, gestalten Anzeigen und komponieren Klingeltöne. So rief der Autovermieter Sixt seine Kunden auf, neue Anzeigenmotive zu entwickeln. Über die 36 besten Entwürfe konnte



Anne M. Schüller

man im Internet abstimmen. Dem Sieger winkten Cabrio-Wochenenden. Die Automarke Mini bat ihre Fans in Zusammenhang mit dem Launch neuer Modelle zu einem „Webclip-Contest“. Die Gewinnerfilme wurden auf allen Mini-Events gezeigt. Unter dem Motto „Say something ketchuppy“ konnten

Kunden bei Heinz-Ketchup Texte für die Etiketten der Flaschen einsenden. Acht Gewinnersprüche wurden prämiert und gedruckt. Einer hieß beispielsweise: „Suche einen Job in Ihrer Küche“.

Welche Vorteile haben solche Maßnahmen für das Unternehmen?

Eine ganze Reihe von Untersuchungen hat gezeigt, dass Innovationen erfolgreicher sind, wenn die Kunden involviert wurden. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzlich Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten positiv. Denn jedes Involvieren schafft Verbundenheit. Das Ergebnis: Ein durch die Kunden gemagtes Consumer-to-Consumer-Marketing (CtoC). Es findet ganz ohne die Unternehmen statt – und es boomt. ■

► WWW.ANNESCHUELLER.DE



FOTO: HENDRIK FUCHS