

Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration

Eine Ausrichtung des Innovationsprozesses nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ist Voraussetzung zur Herstellung erfolgreicher Produkte. Da es heute immer schwieriger wird, allein dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen, beginnen fortschrittliche Firmen, ihre Kunden direkt als Innovationsressourcen zu nutzen, indem sie ihnen eine aktive Rolle im Produktentstehungsprozess zuweisen.

PATRICIA SANDMEIER
CHRISTOPH H. WECHT

Der Innovationsdruck für Unternehmen steigt – Produktinnovationen müssen in immer kürzeren Abständen hervorgebracht und Markttrends frühzeitig antizipiert werden. Die Innovationskraft eines Unternehmens wird immer häufiger zum strategischen Erfolgsfaktor. Als ein Mittel, um diese geforderte Verbesserung der Innovationsleistung zu erzielen, haben viele Firmen die Öffnung des In-

novationsprozesses für externe Stakeholder wie Zulieferer, Ergänzungsanbieter, Kunden und Wettbewerber erkannt.

Relevanz der Kundenorientierung

Kundenorientierung ist weit verbreitet und wird von vielen Unternehmen bereits gelebt. Sie bedeutet, dass die unternehmerischen Prozesse an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet werden. Das Marketing gelangte unter diesen neuen Bedingungen zu strategischer Bedeutung, weil es neben der Vermarktung der Leistungserstellung auch die treibende Kraft für die Einbindung von Kunden verantwortet, um so die Marktnähe zu verbessern. Im Rahmen klassischer Marketinginstrumente (wie Marktstudien, Fokusgruppen und Untersuchungen der Kundenzufriedenheit) werden wertvolle Daten über Kundenwünsche und -bedürfnisse gewonnen, die dann an die verantwortlichen Stellen der F&E weitergegeben werden und dort den Ausgangspunkt einer neuen Produktentwicklung bilden. Der Kontakt mit Kunden liegt hauptsächlich in der Verantwortung des Marketings, wobei eine aktive Beteiligung der Kunden traditionellerweise erst in den späteren Phasen des Innovationsprozesses erfolgt, sobald «angreifbare» Module bzw. erste Prototypen vorliegen. Bei diesen Metho-

den (Konzept- und Prototypentests, z.B. Betatests in der Softwareentwicklung) erfolgt die Interaktion des Kunden direkt mit der F&E.

In der Frühphase werden also meist passive Methoden des Marketings angewandt, die Informationen über oder vom Kunden erheben, welche dann in Produktanforderungen «übersetzt» werden. Diese klassischen Ansätze der frühen Kundenorientierung unterstellen, dass ein besseres Verständnis der Kundenwünsche nötig ist, um bessere Produkte zu entwickeln. Im heutigen Marktumfeld reicht diese Vorgehensweise aber nicht mehr aus, um langfristigen Markterfolg zu erzielen.

Ansätze der Kundeneinbindung

Mit der Identifikation und Entwicklung des «Lead User»-Ansatzes machte Eric von Hippel in den 80er-Jahren erstmals auf das Potenzial einer aktiven Kundenintegration aufmerksam.

Dieser «Lead User»-Ansatz hat aber in vielen Branchen und gerade bei KMU noch keine weite Verbreitung gefunden. Dies mag daran liegen, dass er auf einem komplexen Prozess aufbaut und wirkliche «Lead Users» nur schwer für Unternehmen identifizierbar sind. Ausserdem integriert die Methode des «Lead User»-Ansatzes den Kunden



Aktiver Eingriff der Kunden in den Entwicklungsprozess: In vielen Bereichen der Chipfabrikation wird die Anordnung der Chipkomponenten von den Kundeningenieurern zusammengestellt.

(Bild: ZVG)

Ansatz	Rationale	Charakteristika
Ausrichtung der Wertschöpfung nach den Kundenwünschen und -bedürfnissen	Je mehr man über seinen Kunden weiss, desto besser kann man für ihn entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über den Kunden fließen über die klassischen Kanäle des Marketings • Gefahr von Missverständnissen bei der «Übersetzung» der Kundenwünsche in Produkthanforderungen • Rolle des Kunden als Initiator und Berater • Basiert auf Wissen über den Kunden
Aktive Teilnahme der Kunden an der Wertschöpfung	Mache den Kunden zum Mitentwickler und nütze sein Wissen zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde nimmt an Teilen der Wertschöpfung des Herstellers teil oder übernimmt diese sogar • Neue Methoden (in Ergänzung und Weiterentwicklung des Lead User-Ansatzes) sind zu entwickeln • Rolle des Kunden als Partner • Basiert auf Wissen des Kunden

fast ausschliesslich erst gegen Ende der Innovationsfrühphase. Das Resultat sind dann meistens keine Durchbruchinnovationen, sondern lediglich Produktverbesserungen.

Als neuer Trend ermöglichen neue Informations- und Kommunikationstechnologien die virtuelle Interaktion mit dem Kunden, beispielsweise die «Online-Conjoint-Analyse». In vielen Branchen verbreitet sind auch Webseiten zur Ideensammlung. Prominente Beispiele sind die Ideenportale VIA (Virtual Innovation Agency) von

BMW oder des Elektrogeräteherstellers DeWalt. Diese Unternehmen ermöglichen den Kunden, ihre Ideen zu neuen Produkten direkt über einen Link auf der Internetseite einzubringen.

Darüber hinaus entstehen Ansätze, durch die Zusammenstellung und Zusammenarbeit mit Kundengruppen den Gedanken der Communities zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit einzusetzen. Vor allem Unternehmen der Konsumgüterindustrie wie z.B. Procter & Gamble schaffen deshalb so genannte Kundencommunities, wel-

che sich über Produkte austauschen. Daraus resultieren innovative Ideen zu Gebrauch und Anwendung, aber auch zur Verbesserung der Güter.

Aktive Kundenintegration

Die aktive Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette, wo der Anwender selber in der Entwicklung von Ideen und Produkten eingebunden wird, vermeidet «Übersetzungsfehler», und das schwer fassbare Wissen des Kunden fliesst direkt in die Innovation ein. Man versucht also nicht mehr, den Kunden so gut wie möglich zu verstehen und die eigene Wertschöpfung nach ihm auszurichten, sondern ihn in einen Teil der Wertschöpfung zu integrieren.

Erste theoretische und praktische Untersuchungen zeigen Methoden bzw. Modifikationen der bestehenden Ansätze auf, welche die aktive Kundenintegration in die entscheidende Frühphase des Innovationsprozesses ermöglichen.

Zwei Beispiele: Wie weit die Einbindung von Kunden in den frühen Entwicklungsprozess gehen kann, zeigt der Ansatz der «User Toolkits for Innovation» aus dem Jahr 2000. Diese «Toolkits» erlauben es dem Kunden, aktiv in die Entwicklung einzugreifen, indem sie, basierend auf einer Vorentwicklung und mit-

KTI-Projekt «Innovationsschub durch aktive Kundenintegration»

Die Unternehmen lernen die Thematik der F&E-fokussierten Kundenintegration aus Theorie und Praxis kennen. Mit einer Analyse der teilnehmenden Firmen werden die Innovationspotenziale ihrer Kunden analysiert und geeignete Rahmenbedingungen und Methoden zu deren Einbindung bereits in die frühe Innovationsphase identifiziert. Im Rahmen von Teilprojekten werden diese spezifischen Methoden individuell in jedem Unternehmen implementiert. In gemeinsamen Workshops mit allen teilnehmenden Unternehmen werden im Rahmen eines Benchmarkings Resultate verglichen und Erfahrungen ausgetauscht.

Nebst der konkreten Implementierung geeigneter Methoden einer aktiven Kundeneintegration in die F&E erhalten die Teilnehmer Einblick in andere Branchen und Zugang zu Fallbeispielen erfolgreicher Unternehmen (Successful Practices). Mit diesen Erkenntnissen werden bestehende Ansätze der Unternehmen optimiert und neue Lösungen entwickelt.

Kontakt: Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen – ITEM-HSG, Unterstrasse 22, 9000 St. Gallen
Tel. 071 228 24 33, Fax 071 228 24 55, Patricia.Sandmeier@unisg.ch

tels eines Entwicklungsbaukastens, die Produkte nach ihren Wünschen gestalten. So wird zum Beispiel in der Halbleiterindustrie die Anordnung der Chipkomponenten nach diesem Prinzip vom Ingenieur des Käufers zusammengestellt. Das erfordert aber vom Kunden eine ausgeprägte Fach- und Anwenderkompetenz, die fast ausschliesslich im Business-to-Business-Bereich vorhanden ist.

Wie hoch die Innovationskraft von Kunden sein kann, zeigt das Beispiel der Open Source-Softwareentwicklung. Eine Communi-

ty von Spezialisten und Anwendern entwickelt aus eigenem Antrieb Software und stellt den Source Code auf dem Internet zur Verfügung. Die Gemeinschaft der Kunden übernimmt damit die gesamte Produktentwicklung für Produkte, die so noch nicht auf dem Markt sind.

Dies sind nur erste Beispiele, die bereits weit in Richtung einer aktiven Rolle der Kunden in der frühen Phase der Produktentstehung entwickelt sind. Generell lässt sich aber gerade im Bereich der Investitionsgüter und dauerhaften Konsumgüter ein Bedarf nach neuen Mitteln

der aktiven Kundenintegration feststellen, den es in den nächsten Jahren zu befriedigen gilt. Voraussetzung dazu sind die unternehmerische Gestaltung organisatorischer und kultureller Rahmenbedingungen und das Erarbeiten geeigneter Instrumente und Methoden. Mit diesem Inhalt startet im Frühjahr 2004 am ITEM ein KTI-Projekt, für das interessierte Firmen gesucht werden (siehe Kasten). ■

Patricia Sandmeier, lic.oec. HSG
Christoph H. Wecht, Dipl. Ing., MBA
Institut für Technologiemanagement der
Universität St. Gallen