

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einführung und Zielsetzung	1
2. Innovationsmanagement.....	3
2.1 Grundlagen des Innovationsmanagements	3
2.2 Der Begriff Innovation	4
2.3 Arten der Innovation.....	7
2.4 Innovationsgrad	8
2.5 Der Innovationsprozess	11
2.5.1 Charakteristika des Innovationsprozesses	11
2.5.2 Ideenphase	13
2.5.2.1 Vorbereitungen in der Ideenphase	13
2.5.2.2 Ideengenerierung	15
2.5.2.3 Ideenbewertung	16
2.5.3 Konzeptphase	18
2.5.3.1 Aufgaben in der Konzeptphase.....	18
2.5.3.2 Konzepterstellung.....	19
2.5.3.3 Konzepttest	21
2.5.3.3.1 Nutzen eines Konzepttests.....	21
2.5.3.3.2 Methoden der Durchführung	21
2.5.3.3.3 Motivation für Probanden.....	24
2.5.3.3.4 Stärken und Schwächen des Konzepttests.....	26
3. Open Innovation	28
3.1 Einordnung von Open Innovation in die Interaktive Wertschöpfung	28

3.2 Integration von Open Innovation in den Innovationsprozess	30
3.3 Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration	33
3.4 Methoden der Open Innovation	34
3.4.1 Lead User Workshops	35
3.4.2 Open Innovation Communities.....	36
3.5 Kollektive Intelligenz	37
3.5.1 Grundlagen der kollektiven Intelligenz	37
3.5.2 Voraussetzungen für kollektive Intelligenz	39
3.6 Crowdsourcing	40
3.6.1 Begriffserklärung und Charakteristika von Crowdsourcing.....	40
3.6.2 Ausprägungen und Anwendungsgebiete	42
3.6.2.1 Crowdfunding.....	42
3.6.2.2 Crowd Wisdom und Crowd Voting.....	43
3.6.2.3 Crowd Creation	45
3.6.3 Motivation für die Teilnahme an Crowdsourcing-Projekten.....	46
4. Crowdsourcing vs. Konzepttest	47
4.1 Analyse der Eignung von Crowdsourcing im Rahmen eines Konzepttests	47
4.2 Gründe für die Favorisierung vom Konzepttest in der Praxis	49
4.3 Empfehlung für die Verwendung von Crowdsourcing und Konzepttests	50
5. Ausblick.....	52
Literaturverzeichnis	54
Schriftliche Erklärung.....	63
Anhang	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünf Dimensionen der Innovation.....	6
Abbildung 2: Innovationsarten	7
Abbildung 3: Matrixdarstellung des Innovationsgrades.....	9
Abbildung 4: Innovationsprozess	11
Abbildung 5: Durchführungsmöglichkeiten für Konzepttests.....	22
Abbildung 6: Stärken und Schwächen des Konzepttests	26
Abbildung 7: Closed Innovation Konzept	30
Abbildung 8: Open Innovation Konzept	31
Abbildung 9: Wettbewerbsvorteile durch Open Innovation.....	32
Abbildung 10: Phasenmodell eines Lead User Workshops	35
Abbildung 11: Charakteristika des Crowdsourcings.....	41
Abbildung 12: Checkliste zur Feststellung des Innovationsgrades	2
Abbildung 13: Stage Gate Modell	3
Abbildung 14: Beispiel eines Morphologischen Kastens für ein Fahrzeug	3
Abbildung 15: Bewertungsverfahren in der Ideenphase	4
Abbildung 16: Das Modell der Interaktiven Wertschöpfung	5

Abkürzungsverzeichnis

B2B	= Business-to-Business
CAPI	= Computer Assisted Personal Interview
EDV	= Elektronische Datenverarbeitung
FMCG	= Fast Moving Consumer Goods
F&E	= Forschung und Entwicklung
o. V.	= Ohne Verfasser
P&G	= Procter and Gamble
QFD	= Quality Function Deployment

1. Einführung und Zielsetzung

„Die Wirtschaftswelt von heute ist geprägt von Konkurrenz- und Zeitdruck. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein, gilt es, die eigene Innovationsfähigkeit auszubauen und zu sichern“. (Oetker, Arend: Präsident, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2011)¹

Für Unternehmen gibt es zahlreiche Möglichkeiten die eigene Innovationsfähigkeit zu verbessern. Die Vernetzung auf globaler Ebene, speziell die Entwicklung des Internets zu einer durch sozial kooperierende User gestaltete Umgebung, birgt hierbei ein enormes Potenzial. Seit einigen Jahren rückt eine Methode, die diesem Wandel zu Grunde liegt, immer weiter in den Fokus, diese wird als „**Crowdsourcing**“ bezeichnet. Dieser Begriff wurde erstmals im Jahr 2006 durch Jeff Howe im Wired Magazine² verwendet und bezeichnet die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an eine breite Masse, die sich freiwillig gemeinsam oder alleine mit dieser Aufgabe beschäftigt.³

Die möglichen Verwendungen des Crowdsourcings sind schon heute vielfältig. So bietet diese Methode die Möglichkeiten Projekte zu finanzieren, Ideen zu generieren, Problemlösungen zu finden oder Designs zu erstellen.⁴ Die Möglichkeiten scheinen hier grenzenlos und so integrieren immer mehr Unternehmen Techniken des Crowdsourcings in ihren Innovationsprozess.⁵ Damit gewinnt das Crowdsourcing für das Marketing und insbesondere für die Marktforschung innerhalb des Innovationsmanagements stetig an Bedeutung. Trotzdem fand die Verwendung von Crowdsourcing als Konzepttest bisher nahezu keine Anwendung in den meisten Unternehmen, obwohl diese Methode sehr flexibel angewendet werden kann.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin zu überprüfen, ob ein Konzepttest mit Crowdsourcing durchgeführt werden kann. Als Grundlage dienen hierfür Methoden, die derzeit in der Praxis Anwendung finden.

Für ein grundlegendes Verständnis wird zuerst das Innovationsmanagement in Kapitel 2 näher betrachtet. Dabei stehen die frühen Phasen des Innovationsprozesses im Fokus der Betrachtung, um abschließend eine Beschreibung des Konzepttests durchführen zu können. Anschließend

¹ Vgl. Frank/Höfer, 2011, S.4

² Vgl. Howe, The Rise of Crowdsourcing, 2006 (online)

³ Vgl. Groß/Sobczak, 2010, S.15f.

⁴ Vgl. Howe, 2009, S.280f.

⁵ Vgl. Horx (Hrsg.)/ Mertens/ Schulten, 2012, S.442ff.

wird ausführlich auf den Nutzen und die Durchführungsmöglichkeiten von Konzepttests eingegangen. Außerdem werden die Motivationsfaktoren für die Teilnahme der Probanden beleuchtet (wobei hier ein Exkurs zum Themenbereich der Gamification vorgenommen wird). Abgeschlossen wird dieser erste Abschnitt durch eine Stärken- und Schwächenanalyse, um den Vergleich zum Crowdsourcing zu erleichtern. Für eine detaillierte Betrachtung zu diesem Thema wurden zudem Innovationsverantwortliche aus der Praxis befragt und Interviews (mit Martin Swanson, Manager von Innoquest bei der Ipsos GmbH und Anissa Künneht, Verantwortliche für Innovation und Product Development bei TNS Infratest Deutschland GmbH) durchgeführt.

In Kapitel 3 wird auf den Begriff der Open Innovation eingegangen und eine Abgrenzung zur interaktiven Wertschöpfung vorgenommen. Außerdem wird die aktive Einbindung von Akteuren in den Innovationsprozess, mit dem Open Innovation Konzept beschrieben. Darauf aufbauend wird das Konzept der Open Innovation weiterentwickelt und der Schritt von der Kundenorientierung zur Kundenintegration dargestellt. Zwei Methoden, die zur Kundenintegration beitragen, werden im Anschluss dazu beschrieben.

Für den Übergang zum Themenbereich Crowdsourcing bedarf es der Erläuterung der kollektiven Intelligenz. Anschließend wird eine ausführliche Betrachtung des Crowdsourcing in Kapitel 3.6 erfolgen. Dabei wird der Praxisbezug durch die Aufführung von Anwendungsbeispielen hergestellt.

In Kapitel 4 werden die gesammelten Informationen der vorherigen Kapitel genutzt, um eine Analyse zur Eignung vom Crowdsourcing im Rahmen des Konzepttests vorzunehmen. Anschließend wird ermittelt, warum die Verwendung von Konzepttests zurzeit in der Praxis überwiegt. Im Anschluss wird eine Empfehlung für die Verwendung von Crowdsourcing und Konzepttests ausgesprochen. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Ausblick auf die momentanen Entwicklungen im Bereich des Konzepttests und des Crowdsourcings.

2. Innovationsmanagement

2.1 Grundlagen des Innovationsmanagements

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beim Konzern Apple lagen im Jahr 2013 bei über sechs Milliarden US Dollar.⁶ Der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble investierte immerhin zwei Milliarden US Dollar in den Bereich Forschung und Entwicklung.⁷ Gründe hierfür sind unter anderem die immer schneller wechselnden Bedürfnisse der Kunden, aber auch die rasanten Entwicklungen in der Informationstechnologie. Der globale Wettbewerb sorgt dabei für einen enormen branchenübergreifenden Innovationsdruck.⁸ Durch die steigende Wichtigkeit von Innovationen und deren existenzielle Bedeutung für den Unternehmenserfolg wird schnell deutlich, dass ein systematisches Innovationsmanagement unabdingbar ist.⁹

Innovationsmanagement setzt sich zusammen aus den Begriffen „Innovation“ und „Management“. In dieser Arbeit wird aufgrund der hohen Komplexität des Innovationsbegriffs in den nachfolgenden Kapiteln gesondert auf ersteren eingegangen, aber auch der Managementbegriff Bedarf an dieser Stelle einer kurzen Erläuterung.

Management im Allgemeinen beschreibt die Tätigkeiten zur zielgerichteten Steuerung eines Unternehmens. Die Handlungen werden dabei größtenteils von der höchsten Führungsebene übernommen und durch die niedrigeren Führungsebenen unterstützt.¹⁰ Demzufolge findet eine Aufteilung nach Institution und Funktion des Managements statt. Die Institution bezieht sich dabei auf Personen im Unternehmen, die eine Führungsposition innehaben, unabhängig von der Führungsebene. Diese Personen tragen die betriebliche Entscheidungsmacht und sind für die organisatorische Führung des Unternehmens und den ihnen unterstellten Mitarbeitern zuständig. Management als Funktion meint die dispositiven Aufgaben, die von den jeweiligen Führungskräften übernommen werden. Die Tätigkeiten des Managementprozesses beinhalten unter anderem die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten, immer ausgehend von zuvor definierten Strategien und Zielen.^{11 12}

⁶ Vgl. Statista, Ausgaben von Apple Inc. Für Forschung und Entwicklung, 2014 (online)

⁷ Vgl. Statista, Ausgaben von P&G für Forschung und Entwicklung, 2014 (online)

⁸ Vgl. Jaberg/ Stern, 2010, S.2f.

⁹ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.2

¹⁰ Vgl. ebenda, 2013, S.24

¹¹ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.29

¹² Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.24

Dieser prozessuale Charakter gilt auch für das Innovationsmanagement.

Die Aufgaben des Innovationsmanagement sind sehr vielschichtig. Sie reichen unter anderem von der Festlegung von Innovationsstrategien und -zielen, über die Steuerung, Planung und Kontrolle der Aktivitäten in den einzelnen Innovationsphasen, bis hin zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.¹³ Die gewissenhafte Durchführung dieser Tätigkeiten soll schlussendlich dazu führen, dass das Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil am Markt realisieren kann.¹⁴ Weitere Ziele für Unternehmen sind die Vermarktung von Erfindungen oder die schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Kundenwünsche sowie die Pflege des Unternehmensimages und die Verbesserung des Umweltschutzes.¹⁵ Natürlich können je nach Unternehmen auch weitere Ziele gesetzt und durch das Innovationsmanagement erreicht werden.

2.2 Der Begriff Innovation

Der Begriff Innovation wird abgeleitet aus dem lateinischen Wort „innovatio“ und bedeutet so viel wie Neuerung, Erneuerung bzw. Neuheit.¹⁶ Hier zeigt sich schon, dass die Neuheit eine wichtige Rolle bei der Definition des Innovationsbegriffs spielt. Inwieweit eine Neuerung eine Innovation darstellt hängt vom Blickwinkel des Betrachters ab. Neuerungen sind meist subjektiver Natur zum Beispiel für bestimmte Personen oder Institutionen, während andere diese Neuerung bereits verwenden. In diesem Fall wird der Begriff Betriebsneuheit verwendet. Eine Neuheit kann außerdem objektiv sein, also bisher noch von niemanden verwendet werden. Diese wird dann als Markt oder- Weltneuheit bezeichnet.¹⁷ Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang und aus Unternehmenssicht ist heutzutage jede Art von Innovation als Betriebsneuheit anzusehen, da Neuerungen Auswirkungen auf Unternehmen haben, unabhängig davon ob sie bereits in anderen Bereichen Verwendung finden.¹⁸

Die Autoren *Hauschildt* und *Salomo* gehen ebenfalls auf die Thematik der Neuheit ein. Dabei ist ihnen wichtig darauf hinzuweisen, dass es sich bei Innovationen um etwas Neuartiges handelt, die Neuartigkeit sich hierbei aber nicht auf den Grad der Neuheit beschränkt, sondern auch eine Änderung der Art mit sich bringt.

¹³ Vgl. Jaberg/ Stern, 2010, S.9

¹⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.28

¹⁵ Vgl. Jaberg/ Stern, 2010, S.9

¹⁶ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.22

¹⁷ Vgl. Corsten/ Meier, 1983, S.251

¹⁸ Vgl. Macharzina/ Wolf, 2010, S.742

Daraus folgt, dass es sich bei Innovationen auch um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen und Corporate Identity handelt und nicht nur um eine graduelle Verbesserung oder um eine Behebung eines technischen Problems.¹⁹

In den 1930er Jahren verwendete der Nationalökonom und Politiker *Schumpeter* zum ersten Mal den Begriff Innovation in einem wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang. Dabei ging er auf die schöpferische Zerstörung als Notwendigkeit für eine erfolgreiche Volkswirtschaft ein.²⁰ Der schöpferische Teil der Innovation liegt, laut *Schumpeter*, in der stetigen Neukombination von Produktionsfaktoren, wohingegen die Veränderung oder Vernichtung des bisher bestehenden als Zerstörung interpretiert werden kann. Dieser Vorgang hat das Ziel deutliche Verbesserungen gegenüber der bisherigen Situation zu erzielen.²¹

Aus diesem Ansatz heraus wurde immer wieder versucht den Begriff der Innovation zu konkretisieren. Diese Bemühungen führten jedoch nicht zu einer einheitlichen Definition.²² Durch Betrachtung der verschiedenen Definitionsansätze bildeten *Hauschildt* und *Salomo* folgende Ausgangsdefinition:

„Innovation sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“
(Hauschildt et. al., 2011, S.4)

Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass die reine Neuheit einer Sache sie noch nicht zur Innovation macht. Dies wird besonders bei der Abgrenzung von Innovation zur Invention deutlich. Eine Invention (auch als Erfindung bezeichnet) beschreibt ausschließlich den Ablauf der Ideengenerierung sowie die Realisierung einer neuen Idee. Ideen sind geordnete Gedanken, die durch spontane Einfälle oder durch Kreativität entstehen. Die Invention ist der Innovation vorgelagert und geht in den Status einer Innovation über, sobald das neue Produkt oder Verfahren wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt wird.^{23 24}

¹⁹ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.3f.

²⁰ Vgl. Schumpeter, 1931, S.100f.

²¹ Vgl. ebenda, 1939, S.87

²² Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.3

²³ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.14

²⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.21

Für eine Innovation spielt also nicht nur die Neuheit, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg eine wichtige Rolle. Der Anstoß für den Schritt von einer Invention zu einer Innovation kann dabei von der technischen Seite, z.B. aufgrund einer neuen Technologie („technology push“) oder durch die Nachfrage am Markt („market/demand pull“) initiiert werden.²⁵

Neben der Neuartigkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg geben *Hauschildt* und *Salomo* weitere Hilfestellungen zur Begriffserklärung. Zum besseren Verständnis teilen sie den Innovationsbegriff in folgende fünf Dimensionen ein (Abbildung 1).²⁶

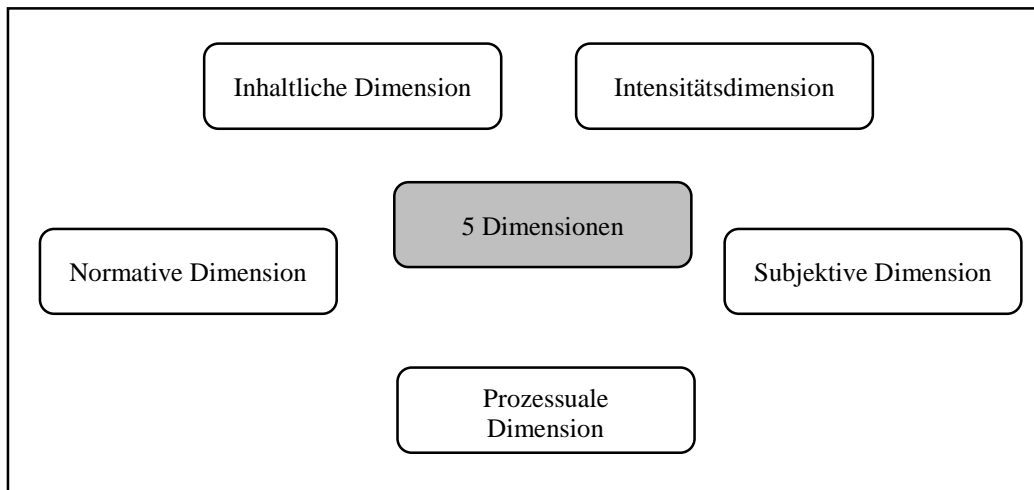


Abbildung 1: Fünf Dimensionen der Innovation²⁷

Dabei beschäftigt sich die inhaltliche Dimension mit dem Objekt der Innovation beziehungsweise der Art von Innovationen. Die Intensitätsdimension betrachtet den Grad der Innovation.²⁸ Diese beiden Dimensionen werden in Kapitel 2.3 und 2.4 noch genauer betrachtet.

Da die subjektive Wahrnehmung ausschlaggebend für die Einschätzung der Neuartigkeit ist, bestimmt die subjektive Dimension, ob eine Neuerung auch eine Innovation darstellt, abhängig vom jeweiligen Betrachter. Durch die prozessuale Dimension wird die Notwendigkeit eines Innovationsprozesses bei der Entwicklung von der Invention zur Innovation herausgestellt. Die normative Dimension berücksichtigt die Abgrenzung von Neuheit und wirtschaftlichen Erfolg.²⁹

²⁵ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.15

²⁶ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.5

²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt/Salomo, 2011, S.5ff.

²⁸ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.5f. u. S.12f.

²⁹ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.18ff.

Abschließend ist festzustellen, dass der Innovationsbegriff nicht zu verallgemeinern ist und jedes Unternehmen sowie die verantwortlichen Führungskräfte sich den Dimensionen der Innovationen individuell annehmen müssen. Denn schlussendlich entscheidet jedes Unternehmen für sich, welche Verfahren oder Produkte wie eine Innovation behandelt werden und beeinflusst das Innovationsmanagement damit maßgeblich. Die Identifikation von wahren Innovationen kann in jedem Fall erst im Nachhinein erfolgen.³⁰

2.3 Arten der Innovation

Wird in der Literatur von Arten der Innovation gesprochen, so werden zumeist Produktinnovation und Prozessinnovation voneinander abgegrenzt. Bei Produktinnovation handelt es sich um eine Neuerung im Leistungsangebot eines Unternehmens. Die Neuerung kann ein völlig neuartiges Produkt repräsentieren oder aber die Verbesserung eines bestehenden Produktes darstellen. Die Prozessinnovation zielt auf eine Effizienzsteigerung ab, indem neue Faktorkombinationen Anwendung finden, welche die Produktion eines Produktes schneller, kostengünstiger oder qualitativ hochwertiger gestalten können.³¹ Die Verwendung von Produktinnovationen findet am Markt, Prozessinnovationen in der Regel innerhalb des Betriebes statt.³²

In der Praxis ist eine Separierung dieser Innovationen oftmals nicht möglich, da beispielsweise für eine Produktinnovation die Umstellung innerbetriebliche Prozesse notwendig ist, die zu einer Prozessinnovation führen.³³

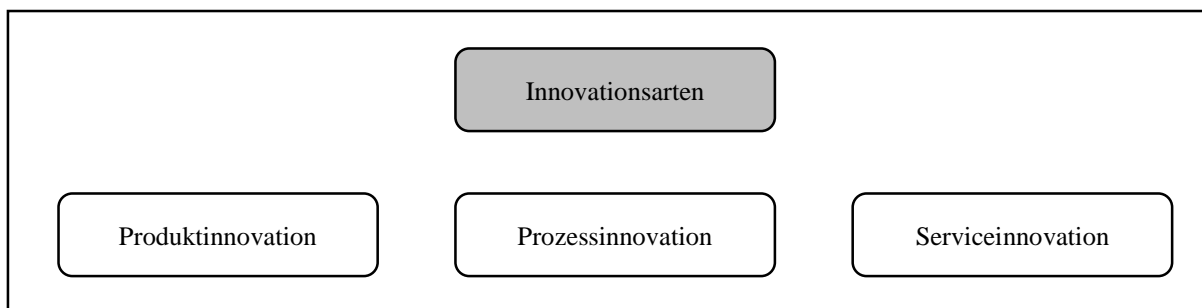


Abbildung 2: Innovationsarten³⁴

Neben Produkt- und Prozessinnovationen wird auch immer häufiger von Serviceinnovationen gesprochen (Abbildung 2). Diese Innovationsart bezieht sich meist auf langlebige

³⁰ Vgl. ebenda, 2011, S.22

³¹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.120f.

³² Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.5

³³ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.121

³⁴ Vgl. Geschka/Zirm, 2014, S. 18

Wirtschaftsgüter und findet in der Regel Anwendung im B2B-Markt. Serviceinnovationen haben einen direkten Bezug zum Produkt und werden daher als produktbegleitender Service bezeichnet. Dabei ist dieser Service in den meisten Fällen auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten. Weiterhin ist das Kennzeichnen einer Serviceinnovation die untrennbare Verknüpfung von Sach- und Servicegut, wobei es noch weitere Typen von Serviceinnovationen gibt, die eine vollkommene Neuartigkeit mit sich bringen und als alleinstehende Angebote funktionieren. Ein Beispiel ist hier das Geschäftsmodell des Car Sharing.^{35 36}

Einige Quellen unterscheiden noch weitere Arten von Innovationen. Diese feinere Gliederung ist zwar allgemein sehr sinnvoll, ist jedoch für das Verständnis in dieser Arbeit nicht erforderlich.³⁷

2.4 Innovationsgrad

Für eine Innovation spielt die Neuartigkeit, wie unter Kapitel 2.2 bereits erwähnt, eine sehr wichtige Rolle. Der Innovationsgrad oder auch Neuheitsgrad soll den Grad der Neuheit messbar und vergleichbar machen.³⁸

In den letzten Jahren wurden viele Ansätze gebildet, die zur Bestimmung des Innovationsgrades beitragen. Zu Beginn wurden weitestgehend dichotome Einteilungen vorgenommen. Hierzu gehört unter anderem die Trennung zwischen radikalen und inkrementalen Innovationen.³⁹ Radikale Innovationen stellen meist neue Technologien dar, die gleichzeitig eine neue marktseitige Infrastruktur erschaffen. Sie erfüllen nicht zwangsläufig ein bewusstes Bedürfnis der Konsumenten, schaffen aber ein Verlangen, das dem Konsumenten vorher nicht bewusst war und bewirken damit eine Verhaltensänderung. Der daraus entstehende Nachfragedruck kann einen komplett neuen Industriezweig bilden, mit neuen Firmen, anderen Vertriebskanälen und neuen Marketingaktivitäten. Inkrementale Innovationen bilden das Gegenstück zu den

³⁵ Car Sharing ist eine mobilere Form der Autovermietung. Fahrzeuge stehen an unterschiedlichen Orten zur freien Verfügung und können nach der Nutzung an beliebigen Orten abgestellt werden. Vgl. DriveNow, DriveNow. Jetzt Einsteigen, 2014 (online)

³⁶ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S. 18

³⁷ Vgl. u. a. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.8f.

³⁸ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.12

³⁹ Vgl. ebenda, 2011, S. 12

radikalen Innovationen. Sie bieten neue Features, Nutzen oder Verbesserungen von Produkten, wobei die Technologien und der Markt für diese Produkte bereits vorhanden sind.^{40 41}

		Customer need fulfillment per Dollar	
		low	high
Newness of technology	low	Incremental innovation	Market breakthrough
	high	Technological breakthrough	Radical innovation

Abbildung 3: Matrixdarstellung des Innovationsgrades⁴²

Die Abbildung 3 zeigt eine Möglichkeit, den Innovationsgrad in einer Matrix darzustellen. Ausschlaggebend für die Einordnung einer Innovation sind die Faktoren Newness of Technology und „Customer need fulfillment per Dollar“. Zusätzlich zu den oben genannten extremen Innovationsgraden, den radikalen und inkrementalen Innovationen, wird hier noch eine Einstufung nach „market breakthrough“ und „technological breakthrough“ vorgenommen. Unter „market breakthrough“ werden neue Angebote verstanden, die keinen besonderen technologischen Fortschritt liefern, jedoch durch einen hohen Grad der Nutzenerfüllung für die Verbraucher einen innovativen Charakter haben. Ein Beispiel hierzu wäre das iPhone von Apple. Dem gegenüber steht der Innovationstyp „technological breakthrough“. Diese Innovation bietet für die Konsumenten keinen offensichtlichen Nutzen, stellt aber aus Technologiesicht eine Innovation dar. Als Beispiel kann hier die Erfindung der Elektromobilität aufgeführt werden.⁴³

⁴⁰ Eine radikale Innovation wäre zum Beispiel die Erfindung des Automobils. Inkrementale Innovationen sind schrittweise Verbesserung vom bestehenden, wie beispielsweise die Erweiterung des Speicherplatzes auf dem Computer. (Unter der Prämisse, dass hierfür keine neue Technologie benötigt wird.) Vgl. o. V., Ab wann ist eine Innovation radikal, 2011 (online)

⁴¹ Vgl. Kumar/ Phrommathed, 2005, S.8

⁴² Vgl. Geschka/Zirm, 2014, S.19

⁴³ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.18

Der Einsatz von solchen multidimensionalen Ansätzen ist für die Betrachtung des Innovationsgrads zwingend notwendig, wobei die reine Betrachtung der Technologieebene und die Veränderungen des Absatzmarktes nicht ausreichen, auch wenn diese in den meisten Fällen als die wichtigsten Dimensionen angesehen werden. Denn je höher der Innovationsgrad ist, desto größer ist die Beeinflussung anderer Unternehmensbereiche.⁴⁴

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedenste Autoren mit dem Themenbereich des Innovationsgrades beschäftigt.⁴⁵ Für diese Arbeit ist die Betrachtung in einem einfachen Matrix-Modell ausreichend. Dennoch sollten an dieser Stelle, der Vollständigkeit halber, die empirischen Studien von *Schlaak* genannt werden. *Schlaak* befragte eine Vielzahl von Unternehmen bezüglich des Innovationsgrades neuartiger Produkte. Aus den Ergebnissen der Befragungen entwickelte er sieben zentrale Faktoren, welche als Basis für eine Clusteranalyse dienen. Die Abbildung 12 im Anhang zeigt eine Checkliste mit den sieben Faktoren und den dazugehörigen Befragungssitems, die aus dieser Studie hervorgingen. Um den Innovationstyp zu bestimmen, ob es sich beispielsweise um eine radikale oder inkrementale Innovation handelt, wird der Durchschnittswert aus den sieben Faktoren ermittelt. Ein Wert über 5,5 spricht für eine radikale Innovation, ein Wert von 2,5 und weniger für eine inkrementale Innovation. Zusätzlich dazu lässt sich durch den Durchschnittswert über alle Befragungssitems der Innovationscore ermitteln. Wie einzelne Items gewichtet werden und bei welcher Größe der Grenzwert zur Innovation liegt, kann jedes Unternehmen individuell anpassen.^{46 47}

Die Bestimmung eines Innovationsgrades ist für jedes Unternehmen entscheidend, um zukünftige Kosten und Veränderungen, die sich für das Unternehmen ergeben, frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.14ff.

⁴⁵ Vgl. u. a. Hauschildt/ Salomo, 2011 u. Brem/ Vahs, 2013

⁴⁶ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.16ff.

⁴⁷ Vgl. Albers/ Schlaak, 1999, S.230ff.

⁴⁸ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.16ff.

2.5 Der Innovationsprozess

2.5.1 Charakteristika des Innovationsprozesses

Der Zeitdruck und die finanzielle Belastung während der Entwicklung einer neuen Innovation zeigt die Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Innovationsprozesses.⁴⁹

Die Hauptaufgaben für den Innovationsprozess bestehen darin, im Zeitraum der Ideenentwicklung bis zur Markteinführung alle notwendigen Schritte zu überwachen und den reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Dabei muss der Innovationsprozess eine gewisse Flexibilität mitbringen, um auf unerwartete Veränderungen im Wettbewerbsumfeld reagieren zu können.⁵⁰

Zur besseren Strukturierung des Innovationsprozesses findet eine Einteilung in Phasen statt. In der Literatur variiert die Anzahl und Benennung der Phasen, wobei der Grundgedanke und die Bedeutung der Modelle sehr ähnlich bleiben.^{51 52} In dieser Arbeit wird das fünf Phasen Modell von *Herstatt* und *Verworn* verwendet.

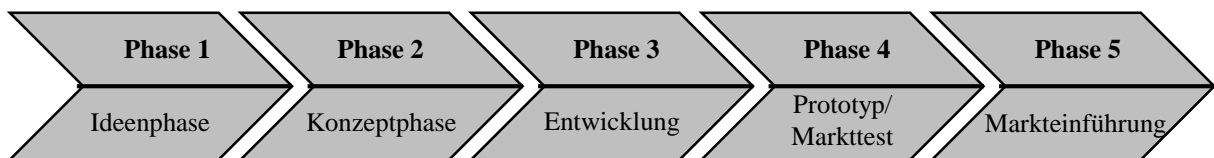


Abbildung 4: Innovationsprozess⁵³

Den Aufbau der Phasen zeigt Abbildung 4. Die Sammlung und Bewertung von Ideen für neue Innovationen bilden den Kern der ersten Phase.⁵⁴ Für gut befundene Ideen treten in die Konzeptphase ein, in der unter anderem ein Konzept formuliert wird.⁵⁵ In den nachfolgenden Phasen wird ein Prototyp erstellt. Dieser wird getestet, geht anschließend in die Produktion über und wird abschließend am Markt eingeführt.

Die ersten beiden Phasen des Innovationsprozesses werden auch als frühe Phase oder „Fuzzy“ Front End zusammengefasst und stehen im Fokus dieser Arbeit.^{56 57} Die letzten drei Phasen werden im Folgenden nicht weiter betrachtet.

⁴⁹ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S. 225

⁵⁰ Vgl. ebenda, 2013, S. 225

⁵¹ Vgl. Bretschneider/ Krcmar (Hrsg.), 2012, S.14

⁵² Einige Modelle sind bei Brem/ Vahs, 2013, S.232ff. aufgeführt

⁵³ In Anlehnung an Herstatt/Verworn (Hrsg.), 2007, S.9

⁵⁴ Vgl. Herstatt/ Verworn (Hrsg.), 2007, S.9

⁵⁵ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.125

⁵⁶ Vgl. ebenda, 2009, S. 125f.

⁵⁷ Vgl. Herstatt/ Verworn (Hrsg.), 2007, S.9

Bevor die ersten beiden Phasen näher betrachtet werden, bedarf es noch einer kurzen Erläuterung der Schwierigkeiten einer prozessualen Strukturierung. Die meisten Innovationmodelle zeigen einen Idealzustand, in der die individuelle Situation eines Unternehmens nicht berücksichtigt wird. Das Phasenmodell zeigt, dass eine neue Phase erst beginnt, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Dies entspricht jedoch nicht der betrieblichen Praxis. Während des Innovationsprozesses verschwimmen die Grenzen zwischen den Phasen und verschiedene Tätigkeiten überschneiden sich. Die Aufgabenbearbeitung aus verschiedenen Phasen findet zeitgleich statt oder mehrere Aufgaben sind phasenübergreifend voneinander abhängig. Durch diese zeitgleiche Bearbeitung von Teilprozessen kann der Gesamtprozess effizienter gestaltet werden. So sind Kosten und Zeitersparnisse möglich. Die Phaseneinteilung des Innovationsprozess sollte demnach als unterstützendes Werkzeug angesehen werden, um Innovationabläufe besser zu verstehen und zielgerichteter handeln zu können.⁵⁸

Unternehmen verwenden heutzutage häufig sogenannte Stage Gate Modelle (vgl. Anhang, Abbildung 13). Dabei wird der Innovationsprozess in verschiedene Abschnitte unterteilt, welche wiederum aus einer vorher festgelegten Menge an parallelen Aktivitäten der verschiedenen Unternehmensbereiche bestehen. Die Trennung der Abschnitte erfolgt durch Tore. Die Tore dienen als Kontrollpunkte des Prozesses, an denen begutachtet wird, ob die Aufgaben des jeweiligen Abschnitts erfolgreich bearbeitet wurden. Darauf aufbauend folgt die Entscheidung, einen Abschnitt erneut zu durchlaufen, fortzufahren oder das Projekt abubrechen. Die Struktur von Abschnitten (engl. Stage) und Toren (engl. Gates) ist namensgebend für diese Art von Prozessen.^{59 60}

Stage Gate Prozesse finden unter anderem bei Unternehmen wie 3M, Hewlett-Packard, Daimler und Procter & Gamble Anwendung. Die genaue Gestaltung und Komplexität der Modelle variiert dabei sehr stark, abhängig von den Unternehmensanforderungen und dem aktuell betrachteten Projekt.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.230

⁵⁹ Vgl. Cooper, 2002, S.145

⁶⁰ Der Stage Gate Prozess wurde bereits mehrfach weiterentwickelt. Beispiele hierfür finden sich bei Brem/Vahs, 2013, S.238f.

⁶¹ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.236ff.

2.5.2 Ideenphase

2.5.2.1 Vorbereitungen in der Ideenphase

Insbesondere die frühe Phase des Innovationsprozesses hat entscheidenden Einfluss auf das Projektergebnis. Zwar fallen nur etwa 5% bis 7% der Gesamtkosten in der Ideenphase an, Schätzungen zur Folge werden hier trotzdem 70% bis 80% der Produktlebenszykluskosten festgelegt.⁶² Die Verallgemeinerung dieser Annahme ist zwar nicht zu empfehlen, dennoch steht fest, dass unklare Vorgaben aus der Ideenphase schnell zu kostenintensiven Nacharbeitungen in den nachfolgenden Phasen führen können.⁶³ Die Ideenphase besitzt damit eine sehr hohe Bedeutung im gesamten Innovationsprozess.

Den Grundstein für eine Innovation bilden neue Ideen. Eine hohe Anzahl an neuen Produktideen erhöht dabei die Erfolgswahrscheinlichkeit des gesamten Innovationsprozesses.⁶⁴ Die meisten Unternehmen versuchen in der frühen Phase einen Bestand an Ideen für Innovation zu bilden oder diesen zu vergrößern. Die Ideen können dabei komplett neue Produkte beziehungsweise Dienstleistungen zum Gegenstand haben oder bereits bestehende Produkte oder Dienstleistungen nachweislich verbessern.⁶⁵

Die Ideengewinnung lässt sich in zwei Felder unterteilen: Ideensammlung und Ideengenerierung. Den Ausgangspunkt der Ideensammlung bildet die Prämisse, dass alle notwendigen Informationen zur Problemlösung bereits vorhanden sind und nur noch zusammengetragen werden müssen. Die Informationen müssen in diesem Fall mit dem Fokus auf die Problemstellung (möglichst umfangreich) aufbereitet werden.

Bei der Ideengenerierung beginnt die Suche nach gänzlich neuen Erfindungen oder Weiterentwicklungen für Lösungsansätze. Dies erfolgt zumeist durch gezielte Kreativitätstechniken.⁶⁶

Vor dem Einsatz von Ressourcen für die Findung einer neuen Idee wird in den meisten Fällen eine Suchfeldbestimmung durchgeführt. Die Suchfeldbestimmung dient als Verbindung zwischen dem eigentlichen Anstoß einer neuen Idee und der Ideengewinnung. Der Zweck der Bestimmung eines Suchfeldes liegt darin, die Ideengenerierung und den weiteren Innovationsprozess effizienter zu gestalten. Dies gelingt durch die Fokussierung auf Felder die

⁶² Vgl. Herstatt/ Verworn (Hrsg.), 2007, S.6

⁶³ Vgl. ebenda, 2007, S.6

⁶⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.249

⁶⁵ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.124

⁶⁶ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.250

das größtmögliche Nutzenpotenzial aufzeigen. Die Suchfelder können sich dabei an marktseitigen Auslösern orientieren oder aber an unternehmensinternen.⁶⁷ Dadurch dient die Suchfeldbestimmung als Orientierungshilfe, um gezielt den Bedarf der Kunden zu decken oder bestehende Probleme zu beseitigen. Die Ideensuche erhält so eine Richtungsvorgabe und die erarbeitenden Ideen laufen nicht Gefahr, den Bezug zum eigentlich Problem zu verlieren.^{68 69} Ein Werkzeug der Suchfeldbestimmung ist das Ishikawa Diagramm, welches im Methodenanhang auf Seite 6, unter Nr. 1, erläutert wird.

Nachdem die Suchfeldbestimmung abgeschlossen ist, sollten so viele Ideen wie möglich gesammelt werden, da in der Phase der Ideenbewertung und -auswahl eine zusätzliche Selektionsstufe viele Ideen aussortiert. Die Informations- und Ideenquellen können betriebsinterner und externer Natur sein.⁷⁰

Es gibt verschiedene betriebsinterne Quellen⁷¹, die dazu beitragen können, neue Denkanstöße und Ideen zu generieren. Beispielsweise kann die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung Lieferant von wertvollen Informationen sein. Darüber hinaus stellt jeder Mitarbeiter eine potenzielle Informations- und Ideenquelle dar. Einige Unternehmen arbeiten deswegen mit dem betrieblichen Vorschlagswesen.

Kern dieser Methode ist es Mitarbeiter aufzufordern Verbesserungen an Produkten oder neue Ideen preiszugeben. Sollte die erhaltene Information hilfreich sein erhält der Mitarbeiter eine Prämie oder ein Honorar.⁷²

Eine einfache und meist kostenlose Methode zur externen Informationsbeschaffung stellen Veröffentlichung jeglicher Art dar. Hierzu gehören zum Beispiel Veröffentlichungen von öffentlichen Stellen oder wissenschaftlichen Instituten. Aber auch Fachzeitschriften oder von Unternehmen öffentlich gemachte Informationen, wie beispielsweise Produkt- oder Firmenprospekte, bieten sich als mögliche Quellen an.⁷³ Die Wettbewerbsanalyse stellt eine weitere externe Informationsquelle dar. Sie dient zur Identifikation der momentanen Wettbewerber und deren Einfluss auf das derzeitige Marktgeschehen. Die aktuelle

⁶⁷ Marktseitige Auslöser: Verbesserung des Produktes, um Rückstand gegen einen direkt Wettbewerber aufzuholen. Unternehmensinterne Auslöser: Produktpolitische Überlegung, das eigene Produkt bezüglich des Kundennutzen oder des Preises neu zu positionieren. Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S. 251

⁶⁸ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.251f

⁶⁹ Vgl. Abele, 2013, S.5f.

⁷⁰ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.255f.

⁷¹ Zusätzlich zu den hier aufgeführten betriebsinternen Quellen werden weitere genannt bei: Albers/ Hermann (Hrsg.), 2007, S.321ff. u. Pepels, 2013, S.15f.

⁷² Vgl. Albers/ Hermann (Hrsg.), 2007, S. 321f.

⁷³ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.255ff.

Positionierung von Produkten, die Planung zukünftiger Produkte sowie die Kostensituation der Wettbewerber sind besonders interessant für die eigenen Innovationspotentiale. Wettbewerbsinformationen lassen sich beispielsweise über Veröffentlichungen, durch Geschäftsberichte oder über die Website des Bundesministeriums der Justiz (bundesanzeiger.de) gewinnen. Als Hilfsmittel, um beispielsweise die eigene Positionierung einer neuen Innovation festzulegen, ist die Wettbewerbsanalyse ein gutes Werkzeug.⁷⁴ Natürlich können auch Lieferanten und Kunden als Informationsquelle dienen,⁷⁵ speziell auf die Kundeneinbindung wird aber erst in Kapitel 3.2 und 3.3 im Zuge der Open Innovation näher eingegangen.

Betriebsinterne und auch externe Quellen werden zwar primär für die Ideensammlung benötigt, sind aber auch zur Unterstützung der Ideengenerierung denkbar.⁷⁶

2.5.2.2 Ideengenerierung

Zur Ideengenerierung bietet sich besonders die Durchführung von Kreativitätstechniken an, da auf diesem Weg Problemstellung auf eine andere Art und Weise gelöst werden können. Sie stellen zudem das Hauptwerkzeug zur Ideengenerierung dar.⁷⁷

„Kreativität ist die menschliche Fähigkeit, Probleme durch neue, originelle oder ungewöhnliche Ansätze zu lösen oder Ideen für Verbesserungen oder ganz neue Funktionen oder Möglichkeiten hervorzubringen“ (Zirm et al., 2014, S. 26)

Der kreative Aspekt bei der Verwendung von Kreativitätstechniken liegt darin, sich gedanklich von bestehenden Lösungswegen und Vorgehensweisen zu entfernen und andere mögliche Wege für eine Lösung zu beschreiten.⁷⁸ Um diese Leistung zu erbringen, werden sowohl kognitive Fähigkeiten als auch ein gutes Assoziationsvermögen benötigt. Beim Einsatz dieser Eigenschaften liegen die individuellen Grenzen für jede Person unterschiedlich hoch. Dennoch kann jede Person durch die Verwendung von Kreativitätstechniken die erforderlichen Fähigkeiten verbessern.

⁷⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.261ff.

⁷⁵ Vgl. ebenda, 2013, S.264ff.

⁷⁶ Vgl. ebenda, 2013, S.255f.

⁷⁷ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.255 u. S.278

⁷⁸ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.26

Trotzdem bleibt die kreative Leistungsfähigkeit durch individuelle und umweltbedingte Faktoren eingeschränkt. Die Bedingungen während der Arbeit und die Unternehmenskultur beeinflussen den Kreativitätsprozess ebenso wie beispielsweise die eigenen Qualifikation oder die Motivation einer Person.⁷⁹

In der heutigen Zeit steht den Unternehmen ein Überfluss an unterschiedlichsten Kreativitätsmethoden zur Verfügung. Dennoch finden nur sehr wenige dieser Techniken in der Praxis auch tatsächlich Verwendung. Die Kreativitätstechniken Brainstorming (beschrieben im Methodenanhang S. 6 Nr. 2) und der Morphologische Kasten zählen zu den Methoden, die am häufigsten eingesetzt werden.^{80 81}

Der Morphologische Kasten zeigt einen möglichen Weg zur Ideengenerierung. Bei dieser Methode ist die ganzheitliche Lösung eines Problems das Ziel. Hierfür ist eine Definition des vorliegenden Problems nötig sowie die Unterteilung in einzelne Parameter. Darauf folgt die Zuordnung diverser Ausprägungen zu jedem dieser Parameter. Wichtig bei der Auswahl der Parameter ist die hohe Bedeutung in Bezug auf das Problem. Die Generierung von Lösungen erfolgt durch die Auswahl einer Ausprägung für jeden Parameter. Optisch wird dies meist mit einer Linie über allen Parametern gekennzeichnet (vgl. Anhang, Abbildung 14). Durch eine Vielzahl von Ausprägungen entstehen so unterschiedlichste Lösungsmöglichkeiten. Die Kombination der Morphologischen Analyse mit anderen Kreativitätstechniken dient der Effizienzsteigerung. Unter anderem ist hier die Verbindung mit dem Brainstorming denkbar.⁸²

Unternehmen sollten immer mehr als nur eine Kreativitätstechnik einsetzen. Dies fordert immer wieder neue Arbeitsmethoden und Denkschemata. Dadurch wird sichergestellt, dass die Kreativitätstechniken jedes Mal ihr volles Potenzial entfalten können.⁸³

2.5.2.3 Ideenbewertung

Nachdem der Prozess der Ideensammlung und Ideengenerierung abgeschlossen ist, liegen eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten vor, bestehende Probleme anzugehen. Der nächste Schritt ist die Erfassung und Speicherung dieser Ideen. Die Ideenerfassung sollte dabei einen möglichst hohen Standardisierungsgrad aufweisen, um die spätere Suche nach passenden Ideen zu

⁷⁹ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.278

⁸⁰ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.279f.

⁸¹ Weitere Kreativitätstechniken findet sich bei, Hauschildt/ Salomo, 2011, S.286f. u. S.292f. sowie bei, Pepels, 2013, S.27ff.

⁸² Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.289

⁸³ Vgl. Hauschildt/ Salomo, 2011, S.296

erleichtern. Die Nutzung von EDV-Programmen zum Anlegen von Datenbanken ist hier sinnvoll. Solche Datenbanken werden auch häufig als Ideenpool bezeichnet, sie bilden die Grundlage für die Weiterverarbeitung von Ideen.⁸⁴

Bevor Ideen in die Bewertungsphase übergehen, wird ein Screening dieser vorgenommen. Ziel dieses Screenings ist es, die richtigen Ideen für die aktuelle Problemstellung zu wählen. Ideen, die keinen oder einen zu geringen Bezug zum Problem haben, werden aussortiert. Dadurch werden nur Ideen einer Bewertung unterzogen, die eine potenzielle Erfolgchance besitzen.⁸⁵

86

Die Verfahren zur Ideenbewertung sind ebenso vielfältig, wie die Methoden der Ideengewinnung. Einteilen lassen sich diese in qualitative und quantitative Bewertungsverfahren (vgl. Anhang, Abbildung 15). Zu Beginn wird meist versucht, die Idee mit qualitativen Methoden einzuschätzen. Sobald eine Idee einen höheren Reifegrad erlangt hat, kann zur Verwendung von quantitativen Methoden übergegangen werden. Eine Messung bzw. Schätzung von Merkmalsausprägungen in quantitativer Form ist nur mit vorher festgelegten Messvorschriften möglich.

In jedem Fall bietet sich die Kopplung verschiedener Methoden zur Bewertung an.⁸⁷ Ein mögliches Verfahren, das bereits qualitative und quantitative Elemente vereint, ist die Nutzwertanalyse.^{88 89}

Das Ziel dieser Methode liegt darin, mehrere Alternativen mittels verschiedener Kriterien zu bewerten und in eine Rangfolge zu bringen. Die Kriterien entsprechen dabei den Zielen, die mit den neuen Ideen verfolgt werden. Eine Gewichtung der Kriterien erfolgt je nach Präferenz. Zur Wahrung einer möglichst hohen Objektivität empfiehlt es sich, die Bewertung durch mehrere Personen vorzunehmen. Dies gilt insbesondere für die Zielkriterien, bei denen die Bewertung eher auf einer verbalen Ebene erfolgt. Die Zielwerte werden dann über alle Alternativen mit einer einheitlichen Skalierung bewertet (Beispielsweise eine Punkteskala von 0 bis 10 Punkten). Am Ende wird der Nutzwert ermittelt, der sich aus der Summe der einzelnen gewichteten Zielkriterien ergibt. So lassen sich alle Ideen in eine Rangfolge bringen.⁹⁰

⁸⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.301ff.

⁸⁵ Vgl. Pepels, 2013, S.36

⁸⁶ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.305

⁸⁷ Vgl. ebenda, 2013, S.320f.

⁸⁸ Die weiteren Verfahren aus Abbildung 16 werden im Methodenanhang S. 6f. unter Nr. 3-5 erläutert

⁸⁹ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.328ff.

⁹⁰ Vgl. ebenda, 2013, S.328ff.

Ist die Ideenbewertung abgeschlossen, wird durch die Ideenauswahl entschieden, welche Ideen in die nächste Phase des Innovationsprozesses übergehen. Die Trennung der Bewertung und Auswahl der Ideen hat in den meisten Unternehmen hierarchische Gründe. Die Bewertung wird meist vom mittleren Management durchgeführt, wohingegen die eigentliche Ideenauswahl dem Topmanagement vorbehalten ist.

Dies ist insbesondere notwendig, wenn mehrere Ideen bei der Bewertung ähnlich abschneiden. Wie viele Ideen ausgewählt werden, hängt wiederum von den verfügbaren Unternehmensressourcen ab.^{91 92}

2.5.3 Konzeptphase

2.5.3.1 Aufgaben in der Konzeptphase

Nachdem mit Abschluss der Ideenphase die passenden Innovationsideen ausgewählt wurden, gehen diese in die Konzeptphase über und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung beginnt mit einer ihrer wichtigsten Aufgaben im Innovationsprozess. Die F&E- Abteilung gestaltet auf Grundlage der vorliegenden Informationen zur Idee erstmalig visuelle Vorlagen. Zunächst werden diese in Form von Skizzen, Mock-ups oder Animationen umgesetzt.⁹³

Neben der Visualisierung bilden die vorbereitenden Planungs- und Beurteilungsaktivitäten dieser Phase die Haupttätigkeiten. Hierzu gehört eine Abschätzung des Marktpotenzials der neuen Ideen. Wobei dies noch keine Marktforschung im eigentlichen Sinne ist, sondern viel mehr die Nutzung vorhandener oder kostengünstig zu beschaffener, frei verfügbarer Informationen, um eine Einschätzung über den Markterfolg treffen zu können. Außerdem müssen unter anderem die Bereiche F&E, Technik und Produktion die technische Realisierbarkeit der Idee bestätigen. Des Weiteren sollte in dieser Phase ein Investitions- und Zeitplan angefertigt werden.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Abele, 2013, S.162ff.

⁹² Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.347

⁹³ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.125

⁹⁴ Vgl. Cooper, 2002, S.209ff.

Ein Großteil der Arbeiten in der Konzeptphase stellt die Überführung der Ideen in ein vollständiges Konzept dar.⁹⁵ Diese Thematik wird im folgenden Kapitel ausführlich erläutert. Dabei soll bei der umzusetzenden Idee von einem Produkt ausgegangen werden, weshalb das Konzept nachfolgend auch als Produktkonzept bezeichnet wird.⁹⁶

2.5.3.2 Konzepterstellung

Produktkonzepte werden in der Literatur auf unterschiedlichste Art und Weise definiert.⁹⁷ Für diese Arbeit ist die Betrachtung des Produktkonzeptes als konsumentengerechte Verbalisierung einer Produktidee am passendsten.⁹⁸

Der Zweck von Konzepten ist es, die entwickelten Ideen greifbar zu machen. Dies gilt sowohl für die Kundensicht als auch aus Sicht der Produktion, die die Konzepte in der Produktherstellung als Vorlage nutzen.⁹⁹ Außerdem kann das Produktkonzept als Verbindung zwischen früher und später Phase des Innovationsprozess gesehen werden. Es dient zur Ableitung aller Marketinginstrumente und der wichtigsten Attribute für das neue Produkt.^{100 101} Zusätzlich kann ein Konzept auch motivierenden Charakter haben. Ein gutes Produktkonzept begeistert nicht nur die Kunden, sondern auch mitwirkende Mitarbeiter und weitere Unternehmensbereiche und schafft so eine stärkere Begeisterung für den weiteren Projektverlauf.¹⁰²

Die hier aufgezeigten Aufgaben verdeutlichen die zentrale Bedeutung der Konzeptphase. Zudem geht daraus hervor, wie wichtig ein strukturiertes Vorgehen bei der Erstellung neuer Produktkonzepte ist.

Ein Konzept lässt sich in drei Hauptabschnitte unterteilen.¹⁰³ Am Anfang steht ein Bedürfnis der Kunden, der sogenannte Consumer Insight. Der Consumer Insight wird meist in der ersten Person verfasst, da nur so realistische Insights kreiert werden, in denen sich der Konsument schnell wiederfindet. Darauf aufbauend wird der Benefit formuliert. Der Benefit zeigt auf, wie die Produktidee, die im Insight zu finden ist, die Wünsche erfüllen kann. Besonders wichtig ist

⁹⁵ Vgl. Schubert, 1991, S. 86

⁹⁶ Auch für Dienstleistungen können Konzepte geschrieben und Konzepttests durchgeführt werden, obgleich die Verbalisierung meist schwieriger ist, unterscheiden sich die Art der Umsetzung und die Testverfahren kaum. Vgl. Pepels, 2008 S. 274ff.

⁹⁷ Vgl. Klink, 2007, S.115

⁹⁸ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.90

⁹⁹ Vgl. Langbehn, 2010, S.352

¹⁰⁰ Vgl. Klink, 2007, S.123

¹⁰¹ Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.90

¹⁰² Vgl. Klink, 2007, S.124

¹⁰³ Vgl. Schoen, 2013, S.2 (online pdf.)

hierbei die Differenzierung zu bereits bestehenden Lösungen. Wobei immer darauf zu achten ist, dass der Benefit keine Versprechungen macht, die das eigentliche Produkt später nicht halten kann.

Es empfiehlt sich, eine objektive Beschreibung der wichtigsten Eigenschaften vorzunehmen und dabei möglichst wenige Worte¹⁰⁴ zu verwenden. Der letzte Abschnitt im Konzept ist der Reason to believe. Dieser beschreibt, warum der Benefit des beschriebenen Produktes glaubwürdig ist. Auch beim Reason to believe ist darauf zu achten, den Text so kurz wie möglich zu halten. Außerdem sollte es vermieden werden, komplexe Formulierung zu verwenden.^{105 106 107}

Zusätzlich zu den eben beschriebenen drei Hauptabschnitten gibt es weitere wichtige Bestandteile für Konzepte. Dazu gehören eine Überschrift, die die Hauptaussage des Konzeptes widerspiegelt, die Aufführung von möglichen Varianten, die Erwähnung des Produktnamens, sowie die Angabe des zu erwartenden erzielenden Preises.¹⁰⁸ Außerdem bietet es sich an, eine Abbildung des Produktes in das Konzept einzubauen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Darstellung unterstützendes Beiwerk bleibt und der Insight sowie die Produkteigenschaften weiterhin im Vordergrund stehen.¹⁰⁹

Ein Konzept sollte alle die eben beschriebenen Bestandteile vereinen und dabei insbesondere in den drei Hauptabschnitten widerspruchsfrei bleiben. In der Praxis wird nicht immer auf dieses Vorgehen geachtet und so entstehen unzureichende Konzepte.^{110 111} Um solche formellen Fehler zu vermeiden, sollten schon hier ausreichend Ressourcen eingesetzt werden, da, wie bereits beschrieben, das Konzept entscheidenden Einfluss auf den weiteren Verlauf des Innovationsprozesses hat.

¹⁰⁴ Das gesamte Konzept sollte 80 Worte nicht übersteigen vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, Antwort zu Frage 5

¹⁰⁵ Vgl. Schoen, 2013, S.3ff. (online pdf.)

¹⁰⁶ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 5

¹⁰⁷ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 5

¹⁰⁸ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 5

¹⁰⁹ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu den Fragen 5 u. 7

¹¹⁰ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 11

¹¹¹ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu den Fragen 6, 8 u. 11

2.5.3.3 Konzepttest

2.5.3.3.1 Nutzen eines Konzepttests

Im FMCG-Bereich können die Misserfolgsraten für Produktinnovation je nach Fachgebiet bei bis zu 90% liegen.¹¹² Es bietet sich dementsprechend an, die Möglichkeiten der frühzeitigen Einschätzung von Produktideen zu nutzen.

Der Konzepttest dient zur Potenzialerkennung neuer Produktideen. Durch den Konzepttest wird überprüft, ob die Kundenwünsche und das erstellte Konzept übereinstimmen.^{113 114} Häufig hat der Konzepttest auch den Zweck bei mehreren vorhandenen Konzepten, die besten Alternativen zu identifizieren. Außerdem kann festgestellt werden, welche Positionierung für die Produktidee funktioniert und welche eher auf Ablehnung seitens der Zielgruppe stößt.¹¹⁵ Auch eine Bestimmung der wichtigsten Eigenschaften der Produktidee ist durch den Konzepttest möglich. Mit der Durchführung eines Konzepttests wird also bereits in einem sehr frühen Stadium des Innovationsprozesses und vor der eigentlichen Entwicklung eines Produktes verifiziert, wie wahrscheinlich der Erfolg einer neuen Produktidee ist.¹¹⁶ Durch die Verwendung von verbalen Konzepten und groben Skizzen basieren die Ergebnisse der Probanden nicht auf einem tatsächlichen Produkterlebnis, sondern vielmehr auf der Vorstellungskraft der Testperson. Deshalb bietet der Konzepttest zwar eine Orientierung für den weiteren Innovationsprozess, liefert aber keine Einblicke bezüglich des Produkterlebnisses.¹¹⁷

Im nächsten Kapitel werden nun die Möglichkeiten der Durchführung von Konzepttests begutachtet. Dabei wird nicht nur auf die möglichen Erhebungsverfahren eingegangen, sondern auch Fragen bezüglich des Aufbaus beantwortet.

2.5.3.3.2 Methoden der Durchführung

Unternehmen sollten für die Durchführung eines Konzepttests immer ein Marktforschungsinstitut mit entsprechenden Fachkenntnissen konsultieren.¹¹⁸ Über die Art des Konzepttests und die Methode zur Probandenrekrutierung kann unter Berücksichtigung der Expertenmeinung und den jeweiligen Anforderungen des Unternehmens entschieden werden.

¹¹² Vgl. Pepels, 2008, S.271

¹¹³ Vgl. Cooper, 2002, S. 233

¹¹⁴ Vgl. Pepels 2008, S. 271

¹¹⁵ Vgl. Schubert, 1991, S.102

¹¹⁶ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu den Fragen 4

¹¹⁷ Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S.417f.

¹¹⁸ Vgl. Pepels, 2008, S. 273f.

Die Unterteilung von qualitativer und quantitativer Marktforschung ist hinlänglich bekannt. So ist auch der Konzepttest qualitativ und quantitativ durchführbar.¹¹⁹

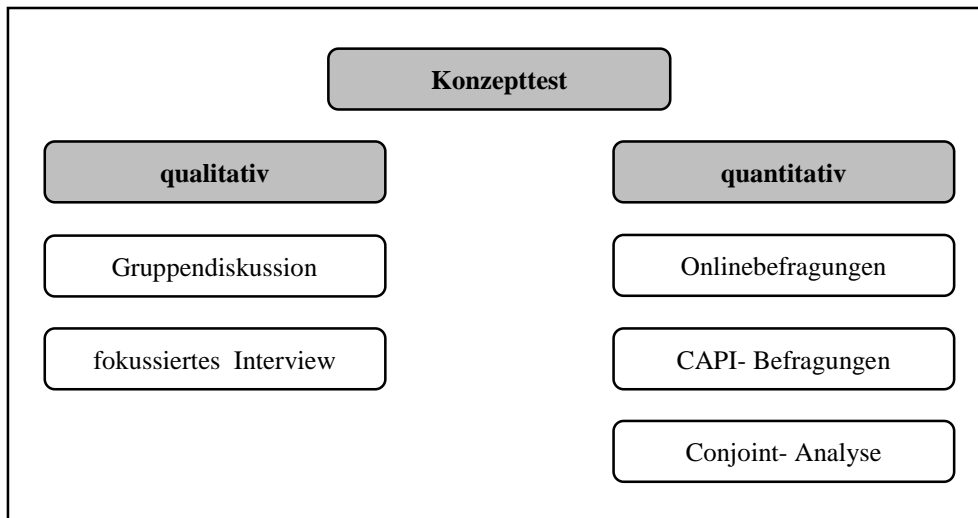


Abbildung 5: Durchführungsmöglichkeiten für Konzepttests¹²⁰

Abbildung 5¹²¹ zeigt einige mögliche Verfahren beider Bereiche. In der Literatur wird die Gruppendiskussion als qualitative Methode besonders hervorgehoben. Dabei werden Gruppen von sechs bis zehn Teilnehmern gebildet, die gemeinsam eine Problemstellung, unter Anleitung eines erfahrenen Moderators, erörtern.¹²² Die Formen der qualitativen Studie bieten sich zumeist für eine frühe Phase der Konzeptentwicklung an, wenn beispielsweise noch Optimierungen bezüglich des Insights nötig sind. Für die Bewertung des Erfolges einer Produktidee ist es notwendig quantitative Methoden anzuwenden.¹²³ In dieser Arbeit soll der Konzepttest in Form einer Onlinebefragung von zentraler Bedeutung sein.^{124 125} Bei Onlinebefragungen füllen die Testpersonen einen Fragebogen im Internet aus. Eine Filterführung ermöglicht dabei die entsprechende Programmierung. Auch der Einsatz von Bildmaterial ist möglich.¹²⁶

¹¹⁹ Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S. 417

¹²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Fantapiè Altobelli, 2011, S. 33ff./ S.70ff.; Cooper, 2003, S. 235 und Rieger, Konzepttest, 2013 (online)

¹²¹ Die Methoden fokussiertes Interview, CAPI- Befragungen und Conjoint- Analyse werden im Methodenanhang auf S. 8f, unter Nr. 6-8, erläutert

¹²² Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S.79 u. S. 417

¹²³ Vgl. Rieger, Konzepttest, 2013 (online)

¹²⁴ Vgl. ebenda, 2013, (online)

¹²⁵ Vgl. o. V., Konzepttest, (online)

¹²⁶ Vgl. ebenda, 2011, S.37

Viele Marktforschungsinstitute setzen zudem verschiedenste Tools ein, um den Konzepttest weiter zu optimieren oder weiterführende Informationen über die Präferenzen zu erhalten.¹²⁷

¹²⁸ Die Teilnehmer für solche Studien werden durch Onlinepanels der verschiedenen Institute bereitgestellt.^{129 130}

Der komplette Aufbau des Konzepttests hängt vermutlich zum einen von den Vorstellungen des jeweiligen Unternehmens und zum anderen von den standardisierten Verfahren des konsultierten Institutes ab. Daher wird in dieser Arbeit nur auf einige typische und wichtige Fragestellung eingegangen, die während des Konzepttests entscheidend sind. Nachfolgend werden diese Fragestellungen kurz erläutert.

Ein wichtiger Aspekt ist die Kaufbereitschaft der Probanden, aus der die Erstkaufwahrscheinlichkeit errechnet wird. Außerdem ist die Abfrage der Differenzierung des Konzeptes zu bisherigen Produktkonzepten sehr wichtig. Produkte, die als besonders neuartig empfunden werden, haben am Markt in der Regel bessere Chancen zu bestehen. Wichtige Informationen liefern zudem Abfragen über die Verständlichkeit oder Glaubwürdigkeit eines Konzeptes. Es ist anzunehmen, dass ein unverständliches oder zweifelhaftes Konzept von Probanden eher negativ wahrgenommen wird und dies Einfluss auf die spätere Kaufbereitschaft hat.^{131 132} Weitere mögliche Fragen sind die Relevanz der Produktidee für die Testperson, aber auch ob das vorgestellte Produkt gefällt.^{133 134} Neben diesen meist geschlossenen Fragen sollten auch einige offene Fragestellung eingebaut werden. Denkbar wäre hier die Frage, warum das Konzept gefällt beziehungsweise nicht gefällt oder worin der Proband die Stärken oder Schwächen des Konzeptes sieht.¹³⁵

Um diese Fragen beantworten zu können, müssen die Probanden logischerweise im Vorfeld das Konzept gelesen haben. Neben der rein verbalen Darstellung werden hier auch Bilder oder Skizzen der Produktidee in den Konzepttest eingebaut. Technisch wäre es auch möglich, bei einem entsprechenden Entwicklungsstand der Idee ein 3D-Modell zu zeigen. Wichtig ist hierbei

¹²⁷ Vgl. Rieger, Konzepttest, 2013 (online)

¹²⁸ Die Ipsos GmbH nutzt den Concept Evaluator, der feststellen kann welche Satzbestandteile oder Wörter Treiber des Konzeptes sind, Vgl. Ipsos GmbH, Ipsos Innoquest maximieren Sie den Erfolg Ihrer Innovation, 2013 (online pdf.)

¹²⁹ Vgl. TNS Infratest, Online- Befragung, (online)

¹³⁰ Vgl. Ipsos GmbH, Onlineforschung, (online)

¹³¹ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort auf Frage 9

¹³² Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort auf Frage 9

¹³³ Vgl. Cooper, 2002, S.237

¹³⁴ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort auf Frage 9

¹³⁵ Vgl. Cooper, 2002, S.237

darauf zu achten, dass der eigentliche Insight und die Produkteigenschaften im Vordergrund bleiben. Deshalb und weil zu aufwendige Darstellungen die Benchmark¹³⁶ Vergleiche verfälschen könnten, wird in der Praxis meist nur eine bildliche Darstellung der Produktidee verwendet.^{137 138 139}

2.5.3.3.3 Motivation für Probanden

Für die erfolgreiche Durchführung des Konzepttests ist es von großer Wichtigkeit, auf motivierte Probanden zurückgreifen zu können, da nur so sichergestellt werden kann, dass es zu einer ehrlichen Beurteilung der Probanden kommt.

Menschliche Bedürfnisse lassen sich vereinfacht in zwei Bereiche unterteilen: Einige Bedürfnisse sind biologischer Natur, wie beispielsweise Hunger oder Durst, andere sind psychologischen Ursprungs, wie der Wunsch nach Anerkennung oder Zugehörigkeit. Sobald ein Bedürfnis stark genug erscheint, treibt es den Menschen zur Handlung und entwickelt sich somit zum Motiv.¹⁴⁰ Motivation bezeichnet den Antrieb, der letztendlich zur Handlung führt.¹⁴¹ Unterschieden werden kann die intrinsische Motivation und extrinsische Motivation. Intrinsische Motivation liegt vor, wenn die Tätigkeit selbst eine Bedürfnisbefriedigung bewirkt. Wenn nicht die Tätigkeit selbst, sondern eine Folgeerscheinung dieser für die Bedürfnisbefriedigung sorgt, beispielsweise durch Bezahlung, wird von extrinsischer Motivation gesprochen.¹⁴² Im Bereich der Onlinebefragung liegt zumeist eine extrinsische Motivation vor.

Probanden erhalten für die Teilnahme an Befragungen, als Mitglieder in einem Onlinepanel, zumeist eine Entlohnung, abhängig von der Länge und Komplexität einer Befragung. Entlohnung können dabei beispielsweise in Form von Bargeld, Gutscheinen oder Bonuspunktesystemen ausgegeben werden.¹⁴³

¹³⁶ Benchmark ist das Ergebnis des Benchmarking-Prozesses und dient als Vergleichswert. Der Benchmarking-Prozess ist ein Werkzeug der Wettbewerbsanalyse. Vgl. Weber, Benchmark Definition, (online) u. Wübbenhorst, Benchmarking Definition (online)

¹³⁷ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort auf Frage 7

¹³⁸ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort auf Frage 7

¹³⁹ Vgl. Pepels, 2008, S. 274

¹⁴⁰ Vgl. Bliemel/ Kotler, 2006, S.342

¹⁴¹ Vgl. Kirchgeorg, Motivation, (online)

¹⁴² Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.32

¹⁴³ Vgl. o. V., Onlinepanel, (online), o. V., Wie funktioniert der Opinion Pool, (online) und Ipsos GmbH, i- say, 2014 (online)

Neben diesem klassischen Vorgehen, Probanden mit monetären Mitteln zu motivieren, rückt in den letzten Jahren immer wieder der Begriff der Gamification in den Vordergrund. Dieser Begriff hat viele Definitionen, bezeichnet aber im Allgemeinen den Einsatz von Spielmechanismen in Situationen, die im Normalfall keinen spielerischen Charakter haben.¹⁴⁴ Die genaue Erläuterung der Einsatzmöglichkeiten und die Stimmen für und gegen Gamification detailliert zu betrachten, würde den Umfang dieser Arbeit sprengen. Dennoch soll ein kleiner Ausblick geschaffen werden, welches Potential für Konzepttests hinter dieser Methode steckt.

Die oben erwähnten Methoden der extrinsischen Motivation von Panelteilnehmern weisen bereits Züge von Gamification auf. Bei Gamification geht es aber häufig um mehr. Denn durch die Verwendung solcher Methoden versprechen sich Marktforscher ein höheres Engagement von Probanden und damit verbunden auch aussagekräftigere Ergebnisse. Der Hauptgrund für diese Annahmen ist die Art der Motivation. Gamification kann intrinsische Motive aktivieren, wie beispielsweise den Wunsch der Zusammenarbeit mit anderen Menschen oder das Verlangen sich mit anderen Teilnehmern zu messen.¹⁴⁵ Kritische Stimmen hingegen befürchten, dass der Einsatz von Gamification Ergebnisse verfälscht und speziell den Abgleich mit vorherigen Studien schwierig machen kann. Die Veränderung der Datenerhebung könnte jedoch auch zu Ergebnissen führen die der Realität näher sind. Der emotionale Zustand der Probanden müsste durch das entwickelte Spiel so verändert werden, dass er dem Zustand im realen Entscheidungsmoment entspricht. Bisher befindet sich Gamification noch in den Anfängen der Entwicklung. Erste Studien lassen jedoch eine Alternative zur Motivation von Probanden erkennen.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Vgl. Ewing, Gamification – Viel mehr als nur eine Spielerei, 2012, S.1 (online pdf.)

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, 2012, S.1f. (online pdf.)

¹⁴⁶ Vgl. ebenda, 2012, S.3ff. (online pdf.)

2.5.3.3.4 Stärken und Schwächen des Konzepttests

Zum Abschluss des Kapitels Konzepttest wird eine Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen. Für eine übersichtliche Darstellung sind die Stärken und Schwächen in Abbildung 6 aufgeführt.

Nr.	Stärken	Nr.	Schwächen
1.	Präferenzbildung	1.	Zielgruppendefinition
2.	Kostensparnis	2.	Nur grobe Orientierung
3.	Einbindung von Konsumenten	3.	Benchmark Vergleich (teilweise)
4.	Identifikation wichtiger Eigenschaften	4.	Einfluss des Konzeptes
5.	Positionierung überprüfen		
6.	Vergleichbarkeit		

Abbildung 6: Stärken und Schwächen des Konzepttests¹⁴⁷

Die erste Stärke beschäftigt sich mit der Präferenzbildung durch den Konzepttest. Innerhalb des Konzepttests kann schnell ermittelt werden, welches Konzept das größte Potenzial hat.¹⁴⁸ Darüber hinaus ist die Ermittlung von Präferenzunterschieden zu bereits verwendeten Produkten oder Marken und dem getesteten Konzept möglich.¹⁴⁹ Die dadurch entstehende Rangfolge wird dann auch bei der zweiten Stärke genutzt. Für gut befundene Konzepte rücken in den Fokus. Dieser Umstand vermeidet wiederum unnötige Kosten in Form von Fehlinvestitionen.^{150 151} Die Einbindung von Konsumenten beim Konzepttest bringt zudem den Vorteil mit sich, dass die potenziellen Endkunden bereits in die Produktgestaltung eingreifen. Dies verbessert nicht nur das Endergebnis in Hinblick auf die tatsächlichen Kundenbedürfnisse, sondern kann auch zu einer Produktverbundenheit der Testteilnehmer führen.¹⁵² Die vierte Stärke besteht darin, dass durch den Konzepttest bereits die wichtigsten Produkteigenschaften identifiziert werden können.¹⁵³ So ist die Anpassung der späteren Kommunikationsstrategien, eben auf diese wichtigen Eigenschaften, denkbar. Die Überprüfung der Positionierung für das neue Produkt ist eine weitere Stärke des Konzepttests. Durch die Analyse der wichtigen

¹⁴⁷ Eigene Darstellung unter Berücksichtigung der weiteren Quellen in diesem Kapitel

¹⁴⁸ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁴⁹ Vgl. Cooper, 2002, S.237

¹⁵⁰ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁵¹ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁵² Vgl. o. V., Konzepttest, (online)

¹⁵³ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 4

Produkteigenschaften, sowie die Ermittlung der Preisvorstellungen sind Empfehlungen bezüglich der angestrebten Positionierung möglich.^{154 155} Die Vergleichbarkeit ist die hier zuletzt aufgeführte Stärke. Marktforschungsinstitute verwenden zur Bewertung von Konzepten häufig Benchmarks der entsprechenden Produktkategorie. So kann bei standardisierten Testverfahren jedes Konzept mit dem Kategorie Benchmark verglichen werden und liefert so direkte Rückschlüsse auf den möglichen Markterfolg.^{156 157}

Neben der Vielzahl an genannten Stärken hat der Konzepttest auch einige Schwächen, die vor und während der Durchführung zu berücksichtigen sind. In Abbildung 6 ist die erste aufgeführte Schwäche die Zielgruppendefinition. Häufig ist die Einschätzung, welche Konsumenten dem Zielmarkt entsprechen recht schwierig. Bei einer zu engen Zielgruppendefinition wird ein Teil des Käufermarktes nicht berücksichtigt. Ist die Zielgruppe zu weit gefasst, könnten die Ergebnisse schlechter ausfallen, als in der realen Marktsituation. Hier können leicht handwerkliche Fehler geschehen.^{158 159} Zudem ist die Durchführung einer Onlinebefragung nicht in jedem Zielmarkt möglich.¹⁶⁰ Eine weitere Schwäche ist die Aussagekraft des Konzepttests. Zwar lassen sich viele produktbezogene Informationen gewinnen, diese liefern aber nur eine grobe Orientierung und sind kein Garant für den Markterfolg.¹⁶¹ Eine Schwäche verbirgt sich auch in der Verwendung von Benchmarks, denn eine große Datenbank hilft sicherlich bei der Einschätzung und Interpretation der Testergebnisse. Für den Fall, dass jedoch nur schwache Konzepte für die getestete Produktkategorie in der Datenbank vorhanden sein sollten, schneidet das Konzept im Test zwar gut ab, kann jedoch nicht am Markt bestehen.¹⁶² Die letzte Schwäche befasst sich mit dem Einfluss des Konzeptes. Zum einen ist die Erstellung des Konzeptes eine komplexe Aufgabe, die häufig nicht optimal durchgeführt wird.¹⁶³ Zum anderen können selbst der kleinste Teile der Formulierung zur Ablehnung des Konzeptes führen. Außerdem wird hier manchmal zu viel versprochen, sodass das Konzept im Test zwar sehr gut abschneidet, das Produkt diese Versprechungen aber nicht halten kann.¹⁶⁴

¹⁵⁴ Vgl. Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁵⁵ Vgl. Cooper, 2002, S.237

¹⁵⁶ Vgl. TNS Infratest Deutschland GmbH, Concept eValuate™, 2014 (online)

¹⁵⁷ Vgl. Ipsos GmbH, Größte Konzeptdatenbank für langlebige Konsumgüter, 2010 (online)

¹⁵⁸ Vgl. o. V., Konzepttest, (online)

¹⁵⁹ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 14

¹⁶⁰ Vgl. Ipsos GmbH, Onlineforschung, (online)

¹⁶¹ Vgl. Cooper, 2002, S.239

¹⁶² Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 13

¹⁶³ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 11

¹⁶⁴ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 14

Trotz dieser Schwächen liefert der Konzepttest die Möglichkeit, sehr früh zu erkennen, welche Konzepte zu guten Produkten werden können und vermeidet so den fehlerhaften Einsatz von finanziellen Mitteln.^{165 166} Nicht umsonst machen Konzepttests in der Praxis einen großen Teil der Innovationsforschung aus.^{167 168}

3. Open Innovation

3.1 Einordnung von Open Innovation in die Interaktive Wertschöpfung

Die Erläuterung der Open Innovation setzt das Verständnis für interaktive Wertschöpfung voraus.¹⁶⁹ Daher soll das Grundkonzept der interaktiven Wertschöpfung und der Zusammenhang mit Open Innovation nun verdeutlicht werden.

Das gemeinschaftliche Arbeiten zwischen Unternehmen und Kunden im Unternehmensumfeld stellt den Kerngedanken der interaktiven Wertschöpfung dar.¹⁷⁰ Unternehmen sind dabei Anbieter und Hersteller einer Leistung, wobei die Leistung sowohl ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination beider sein kann. Kunden sind externe Abnehmer und Nutzer der angebotenen Leistung und können somit beispielsweise im B2B-Markt auch Unternehmen sein.¹⁷¹ Diese beiden Akteure stehen im stetigen Austausch, wobei die freiwillige Aktivität der externen Beteiligten zum Begriff der interaktiven Wertschöpfung führt.¹⁷²

Der Austauschprozess muss für beide Parteien im richtigen Kosten- und Nutzenverhältnis stehen, um von Dauer und Erfolg gekrönt zu sein. Des Weiteren ist der Kern der freiwilligen Zusammenarbeit ein gemeinsamer Problemlösungsprozess. Zur Lösungsfindung werden beiderseitig Ressourcen in materieller und immaterieller Form zur Verfügung gestellt. Der Fokus liegt dabei auf dem gegenseitigen Zugriff von lokalem Wissen der Akteure. Dieser Austausch, insbesondere der Übergang von Kundenwissen ins Unternehmen, basiert auf dem Prinzip der Kundenintegration.

¹⁶⁵ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁶⁶ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort zu Frage 4

¹⁶⁷ Vgl. ebenda, 2014, Antwort zu Frage 3

¹⁶⁸ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort zu Frage 3

¹⁶⁹ Vgl. Hochmeier, 2012, S.14

¹⁷⁰ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.45

¹⁷¹ Vgl. ebenda, 2009, S.1

¹⁷² Vgl. ebenda, 2009, S.45

Unter Kundenintegration ist die Teilnahme von Kunden an typischen Unternehmensaktivitäten zu verstehen. Kundenintegration kann dabei zu verschiedenen Zeitpunkten des Wertschöpfungsprozesses greifen.^{173 174}

Grundsätzlich lassen sich auf Basis von Grad und Ort der Integration zwei Formen der interaktiven Wertschöpfung unterscheiden: die Produktindividualisierung (Mass Customization) und die Open Innovation.^{175 176} Abbildung 16 (Anhang) verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Grad und Ort der Integration und der interaktiven Wertschöpfungsform. Durch die Darstellung wird außerdem deutlich, dass alle Aktivitäten in einem Unternehmen Bezugspunkt interaktiver Wertschöpfung sein können.¹⁷⁷

In Abbildung 16 (Anhang) wird außerdem die Begrenztheit des Lösungsraums aufgeführt. Der Lösungsraum beschreibt alle möglichen Problemlösungen, die ein Unternehmen auf Basis der gegebenen Produktarchitekturen ermöglichen kann. Während der Produktindividualisierung liegt bereits ein begrenzter beziehungsweise geschlossener Lösungsraum vor, da vom Hersteller bereits ein in der Entwicklung weit vorgeschrittenes Produkt gestellt wird, welches durch den Kunden in Hinblick auf seine Bedürfnisse eine Optimierung erfährt. Open Innovation bietet hingegen einen zum großen Teil offenen Lösungsraum, der durch die externen Akteure erweitert und modifiziert wird. Die Aktivitäten der Kunden und Unternehmen im Bereich Open Innovation beziehen sich, wie in Abbildung 16 zu erkennen, auf den gesamten Innovationsprozess.¹⁷⁸

Die genauere Begriffsbestimmung sowie die Erläuterung, wie die Integration von Open Innovation in den Innovationsprozess vollzogen wird, folgen im nächsten Kapitel. Eine nähere Betrachtung der Produktindividualisierung ist für diese Arbeit nicht notwendig.

¹⁷³ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.5f.

¹⁷⁴ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.52f.

¹⁷⁵ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.5f.

¹⁷⁶ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.52f.

¹⁷⁷ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.8

¹⁷⁸ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.53

3.2 Integration von Open Innovation in den Innovationsprozess

„Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to, as the firms look at advance their technology.“ (Chesbrough, 2003, S. xxiv)

Open Innovation ist die Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells der Closed Innovation.¹⁷⁹ Aus der Sicht des Closed Innovationkonzeptes benötigen erfolgreiche Innovationen Kontrolle. Die Ideengenerierung und alle darauf folgenden Schritte sollten unternehmensintern ablaufen. Unternehmen sind damals davon ausgegangen, dass die Qualität, das Engagement und die Verfügbarkeit von Ressourcen nicht anders zu gewährleisten seien. Obgleich dieses Vorgehen nirgendwo niedergeschrieben war, sahen die Unternehmen es als den einzigen Weg, um innovativ zu sein.

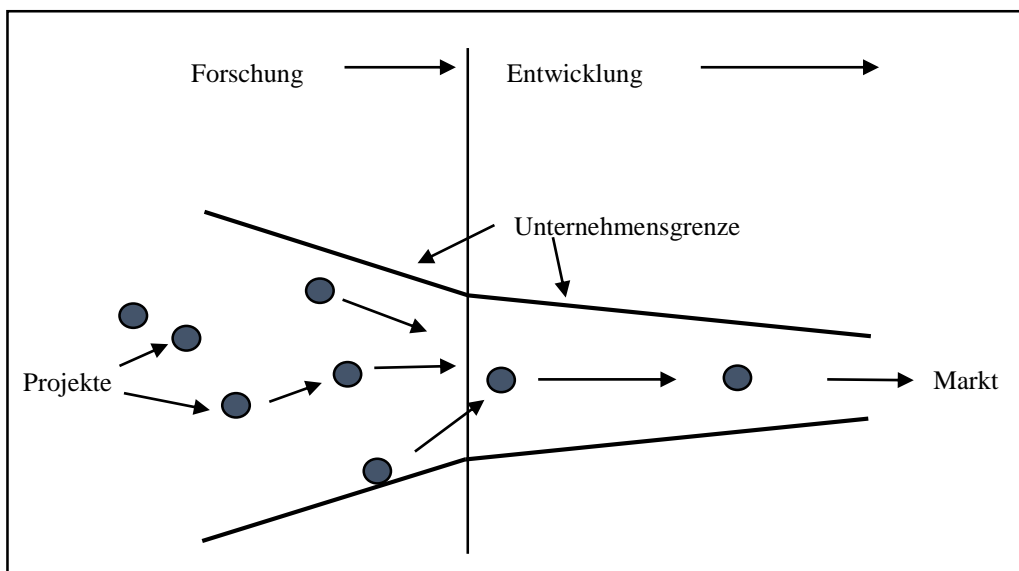


Abbildung 7: Closed Innovation Konzept¹⁸⁰

In Abbildung 7 ist das Vorgehen von Entwicklung und Forschung grafisch dargestellt.¹⁸¹ Dieses Konzept musste zwangsläufig eine Änderung erfahren, da aufgrund der wachsenden Mobilität von erfahrenen und kompetenten Personen das Wissen durch einen Arbeitsstellenwechsel, in andere Unternehmen transferiert wurde. Außerdem gab es einen Anstieg bei der Verwendung von privaten Risikokapital, welches besonders für die Gründung neuer Firmen genutzt wurde, die externe Forschungen kommerzialisierten und so schnell zu rentablen Unternehmen aufstiegen. Aber auch die kürzeren Lebenszeiten von neuen Technologien und der daraus

¹⁷⁹ Brem/ Vahs, 2013, S.241

¹⁸⁰ Vgl. Chesbrough, 2003, S.xxii

¹⁸¹ Vgl. Ebenda, 2003, S.xx f.

resultierende kürzere Lebenszyklen vieler Produkte/ Dienstleistungen können als Ursache für den Wandel identifiziert werden.¹⁸²

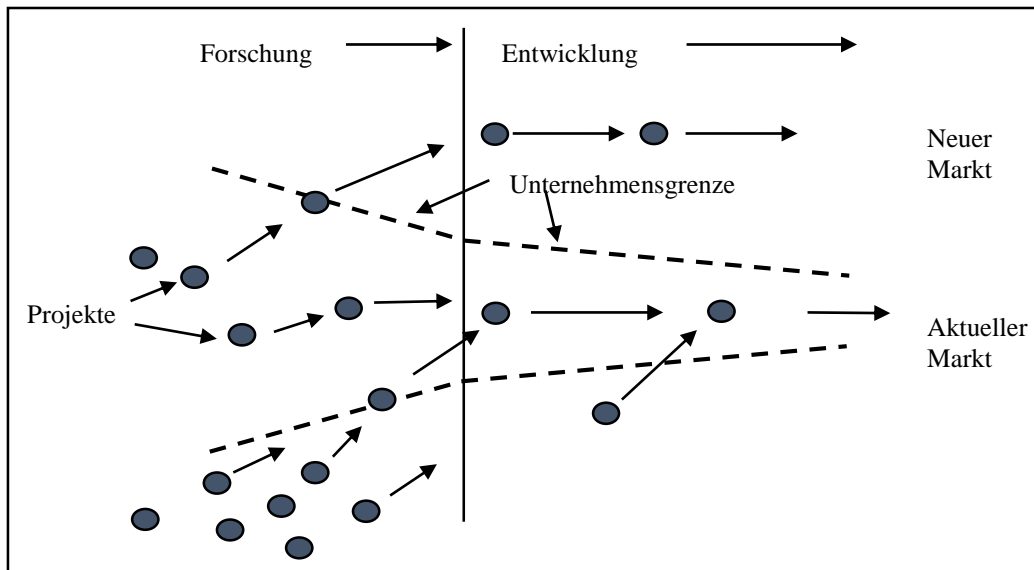


Abbildung 8: Open Innovation Konzept¹⁸³

Das Open Innovation Konzept ist in Abbildung 8 skizziert. Die gestrichelte Linie stellt dabei die Öffnung der Unternehmensgrenzen im Innovationsprozess dar.¹⁸⁴ Weiterhin ist zu erkennen, dass Projektideen und Anstöße auch von außerhalb in das Unternehmen einfließen.

Die Öffnung der Unternehmensgrenzen ist durch den Inside-out-, Outside-in- und Coupled-Prozess möglich. Der Inside-out-Prozess beschreibt die kommerzielle Weitergabe von internen Innovationen eines Unternehmens. Die Entwicklung einer eigenen Innovation kann so von Dritten im Rahmen von Lizenzen oder anderen Arten der Offenlegung durchgeführt werden. Mit dieser Methode gelingt die Entwicklung und Markteinführung neuer Innovationen kostengünstiger und meist schneller. Das Gegenstück dazu bildet der Outside-in-Prozess, bei dem versucht wird, internes Wissen durch externe Quellen zu erweitern. Hier soll eine Integration von externen Wissensträgern bei der Entwicklung von Innovationen stattfinden. Beispiele für externe Beteiligte wären unter anderem Kunden, Lieferanten oder sogar andere Unternehmen. Durch Entwicklungskooperationen, finanzielle Beteiligungen an anderen Unternehmen oder Firmenübernahmen soll die Spannweite der Ideen- und Lösungsfindung erweitert werden.¹⁸⁵ Der Coupled-Prozess verbindet die anderen beiden Prozessarten.

¹⁸² Vgl. Chesbrough, 2003, S.xxii f.

¹⁸³ Vgl. ebenda, 2003, S. xxv

¹⁸⁴ Vgl. ebenda, 2003, S. xxiv

¹⁸⁵ Vgl. Bretschneider/ Krcmar (Hrsg.), 2012, S.18

Vorstellbar wäre beispielsweise eine Kooperation von zwei oder mehreren Unternehmen zur Ideengenerierung.¹⁸⁶



Abbildung 9: Wettbewerbsvorteile durch Open Innovation¹⁸⁷

Konzerne die sich dazu entschließen, nach dem Open Innovation Konzept zu Verfahren, haben die Möglichkeit, erhebliche Vorteile im Wettbewerb zu erlangen. Die Abbildung 9 zeigt dabei vier mögliche Verbesserungsrichtungen. Der Fit-to Market spiegelt die Marktakzeptanz eines neuen Produktes durch eine positive Kaufentscheidung der Nachfrager wieder. Eine hohe Marktakzeptanz lässt den Schluss zu, dass die neue Innovation in der Lage ist, die Marktbedürfnisse zu befriedigen.¹⁸⁸ Außerdem ist durch Open Innovation die Verkürzung des Zeitraums von der Entwicklung bis hin zur Markteinführung (Time-to Market) möglich. Hauptsächlich wird dies durch die Vorteile der Arbeitsteilung ermöglicht.¹⁸⁹ Ein weiterer Vorteil bietet die Erhöhung des wahrgenommenen Neuheitsgrades einer Innovation, auch als New-to Market bezeichnet. Der Hauptgrund für diesen Umstand liegt in der Kooperation mit Kunden und die dadurch niedrige Anzahl von inkrementellen Innovationen.¹⁹⁰

Abschließend werden noch die Cost-to Market reduziert, also die Kosten die während des Innovationsprozesses eines neuen Produktes anfallen. Erklären lässt sich dies durch die bereits erwähnte gezielte Auslagerung von Innovationsaktivitäten an externe Akteure, die zu einem Zeit- und Kostenersparnis führen.¹⁹¹

¹⁸⁶ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.241

¹⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hochmeier, 2012, S. 16

¹⁸⁸ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.175

¹⁸⁹ Vgl. ebenda, 2009, S.173

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, 2009, S.176f.

¹⁹¹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.174f.

3.3 Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration

Speziell während der frühen Phase im Innovationsprozess haben Unternehmen mit Unsicherheiten zu kämpfen. Die Hauptgründe liegen hierbei in der Ungewissheit, ob eine Idee technisch realisierbar ist und der Markt mit entsprechenden Abnehmern existiert.¹⁹² Zur möglichen Reduzierung dieser technologischen und marktbezogenen Unsicherheiten benötigen Unternehmen sowohl Bedürfnisinformationen als auch Lösungsinformationen.¹⁹³

Informationen über Präferenzen, Wünsche, Zufriedenheitsfaktoren und Kaufmotive der momentanen und zukünftigen Kunden oder Nutzer von Leistungen sind Bedürfnisinformationen. Lösungsinformationen hingegen sind die technologischen Möglichkeiten und Potenziale, die Bedürfnisse der Kunden in eine spezifische Leistung zu wandeln. Der Hauptanteil von Ideen zu neuen Informationen basiert auf diesen zwei Informationsarten.¹⁹⁴

Im klassischen Innovationsprozess liegen die Bedürfnisinformationen bei den Kunden und Lösungsinformationen im Unternehmen. Dabei liegt die größte Herausforderung darin, durch Methoden der Marktforschung, Zugriff auf Bedürfnisinformationen des Marktes zu erlangen und diese in die interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu überführen. Dieser Vorgang ist als das Aufnehmen der „voice of the customer“ bekannt. Die Forscher und Entwickler nutzen die gegebenen Lösungsinformationen, um Bedürfnisinformationen in tatsächliche Angebote zu transferieren. Die Annäherung zwischen den Entwicklern und dem Feedback der Marktforschung läuft dann meist iterativ ab.¹⁹⁵

Ein Mittel der Marktforschung ist zum Beispiel die Studie der Verbraucherwünsche und Bedürfnisse, die der Konzepterstellung vorgelagert ist und versucht, die kundengerichtete Gestaltung der Produktbeschreibung zu verbessern.¹⁹⁶ Ein weiteres Mittel, das zielführend für ein gutes Konzept und einen auf die Kundenbedürfnisse angepassten Prototyp ist, zeigt sich im „quality function deployment“ (QFD). Bei dieser Methode werden Kundenwünsche und Bedürfnisse in technische Eigenschaften überführt.¹⁹⁷ ¹⁹⁸ Eine genauere Beschreibung dieser Methode befindet sich im Methodenanhang auf S.9, unter Nr.9. Diese Methoden der

¹⁹² Vgl. Herstatt/ Verworn (Hrsg.), 2007, S.14

¹⁹³ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.10

¹⁹⁴ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.10f.

¹⁹⁵ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.130

¹⁹⁶ Vgl. Cooper, 2002, S.218

¹⁹⁷ Vgl. ebenda, 2002, S.230

¹⁹⁸ Vgl. Bliemel/ Kotler, 2006, S.545

Kundenorientierung werden auch als „manufacturing-active paradigm“ bezeichnet, namensgebend hierfür ist die rein aktive Rolle des Anbieterunternehmens. Kunden agieren nur passiv bei der Teilnahme an Marktforschungsstudien und werden meist nur als repräsentative, statistische Größe ausgelegt.¹⁹⁹

Die in Kapitel 3.2 vorgestellte Definition von Chesbrough bildet ein Netzwerk von kooperierenden Akteuren ab, wobei die Rolle des Kunden dennoch im „manufacturing-active paradigm“ verbleibt.²⁰⁰ Open Innovation kann aber noch weitgreifender interpretiert werden. Studien von Eric von Hippel zeigen, dass auch Abnehmer Quellen für Lösungsinformationen sein können.^{201 202} Damit führt von Hippel den Begriff des „customer-active paradigm“ ein. Dabei sind Kunden beziehungsweise Nutzer der Leistung sowohl Träger von Bedürfnisinformation, als auch von Lösungsinformationen und initiieren so den Innovationsprozess.²⁰³ Fortschrittliche Kunden sind für diese Aufgabe besonders geeignet, da sie in der Lage sind, Bedürfnisse zielgerichtet zu artikulieren und gleichzeitig Lösungsinformationen bereithalten. Diese potenziellen Nutzer, in der Literatur auch als „Lead-User“ bezeichnet, sind in der Lage, selbständig Bedürfnisse zu befriedigen. Motivation erlangt dieser spezielle Typ von Nutzer durch die eigene Unzufriedenheit bezüglich einer Thematik.²⁰⁴

Open Innovation stellt also eine Erweiterung der klassischen Methoden, durch die Integration von externen Problemlösern im Innovationsprozess, dar. Durch Methoden der Open Innovation soll der Zugriff auf Bedürfnis- und Lösungsinformation verbessert werden.²⁰⁵

3.4 Methoden der Open Innovation

Nachdem nun die möglichen Interpretierungen von Open Innovation erklärt und die Potenziale durch die Erweiterung des klassischen Innovationsprozesses mittels Open Innovation erläutert wurden, werden im folgenden Kapitel zwei Methoden der Open Innovation vorgestellt, die auf eine aktive Kundenintegration setzen.

¹⁹⁹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.135

²⁰⁰ Vgl. Huber (Hrsg.)/ Lindemann/ Vollmann, 2012, S.15

²⁰¹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.136f.

²⁰² Zudem führt die Kundenintegration zur Erfolgssteigerung von Neuprodukten, Vgl. Schuhmacher, 2010, S.39ff.

²⁰³ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.138

²⁰⁴ Vgl. ebenda, 2009, S.141

²⁰⁵ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.152f.

3.4.1 Lead User Workshops

Die Thematik der Lead User geht sehr viel weiter zurück, als der noch recht neue Begriff der Open Innovation. Bereits 1986 bezeichnete Eric von Hippel innovative Kunden, die Produkte entwickelten, als Lead User.²⁰⁶ Wie bereits erwähnt, sind diese Kunden oder Nutzer sowohl Träger von Bedürfnis- als auch Lösungsinformationen und werden durch Unzufriedenheit innovativ tätig. Die Handlung zur Innovation tritt dann ein, wenn die erwartete Bedürfnisbefriedigung wahrscheinlicher und kostengünstiger durch eigenes Entwickeln eintritt, als durch den Kauf.²⁰⁷ Die umgesetzten Bedürfnisse der Lead User sind dabei für den Massenmarkt geeignet. Obgleich der Verwendungszeitpunkt der verschiedenen Konsumenten unterschiedlich ist. Lead User Innovationen besitzen daher zumeist ein hohes kommerzielles Potenzial.²⁰⁸

Das Wissen von Lead Usern kann in der Regel auf zwei unterschiedlichen Wegen genutzt werden. Ersterer beinhaltet die Suche nach bereits existierenden Innovationen von Lead Usern im Umfeld der Anwender und die Übertragung dieser ins Unternehmen. Der zweite Weg zeigt sich in der Suche nach bestimmten Personen mit Eigenschaften von Lead Usern und die Einbindung dieser in einen Workshop zur Lösung eines bestehenden technischen Problems.²⁰⁹ Der zweitgenannte Weg wird im Folgenden näher beschrieben.

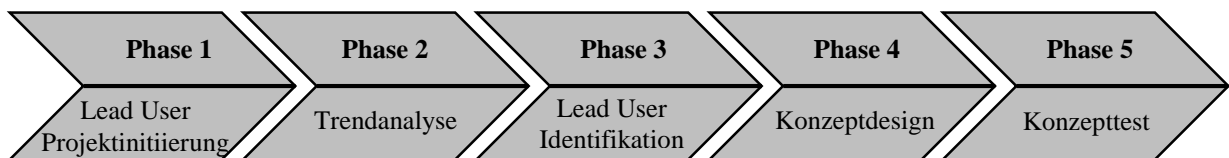


Abbildung 10: Phasenmodell eines Lead User Workshops²¹⁰

Der Ablauf eines Lead User Workshops kann durch eine Phasendarstellung veranschaulicht werden. Reichwald und Piller nutzen hierfür einen vierphasigen Aufbau.²¹¹ Gassmann verwendet ähnliche Phasen, ergänzt jedoch eine fünfte Phase.²¹² Für diese Arbeit sollen beide Ansätze kombiniert werden. Eine Visualisierung dieser Kombination stellt die Abbildung 10 dar.

²⁰⁶ Vgl. von Hippel, 2005, S.21ff.

²⁰⁷ Vgl. Blohm, 2013, S.23

²⁰⁸ Vgl. von Hippel, 2005, S.21f.

²⁰⁹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.180

²¹⁰ In Anlehnung an Piller/ Reichwald, 2009, S. 182 und Gassmann, 2013, S. 118f.

²¹¹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.182

²¹² Vgl. Gassmann/ Sutter, 2013, S.118f.

In der ersten Phase des Lead Users Workshops, der sogenannten Projektinitiierung, wird ein unternehmensinternes Team zusammengestellt, welches untersucht, welcher Produktbereich im Unternehmen für die Lead User Methode geeignet ist und ob in diesem Bereich bereits Lead User bekannt sind. Die zweite Phase umfasst die Trendanalyse zur Erfassung von Grundtendenzen in der Gesellschaft, Wirtschaft oder Technik. Hierzu können, die bereits erwähnten, externen Quellen wie Veröffentlichungen genutzt werden. Aber auch die Nutzung von qualitativen Techniken für die Stellung von Prognosen ist denkbar. Die dritte Phase besteht darin, die Lead User für diesen Trendbereich zu identifizieren. Dabei können Lead User sowohl im Zielmarkt als auch in analogen Märkten auftauchen. Die Suche kann beispielweise mit dem Screening oder Pyramiding Verfahren²¹³ stattfinden. Die vierte Phase beschreibt die Durchführung des eigentlichen Workshops mit den ausgewählten Lead Usern. Eine genaue Vorgabe für den Ablauf gibt es hierbei nicht. Grundsätzlich sollte eine kleine Gruppe (fünf bis zehn Personen) zusammengestellt werden. Begleitet und betreut durch einen Moderator steht die Gruppe im stetigen sozialen Austauschprozess. Nach einer Einführung für alle Teilnehmer sollen diese mittels geeigneter Kreativitätstechniken Ideen und Konzepte für eine Problemstellung entwerfen.²¹⁴

Nachdem der Workshop abgeschlossen wurde, sollten die entwickelten Konzeptentwürfe durch einen Konzepttest auf die Akzeptanz einer breiten Zielgruppe überprüft werden. Dort zeigt sich, ob die Durchführung der vorherigen Phasen zum Erfolg geführt hat.²¹⁵

3.4.2 Open Innovation Communities

Die Methode der Open Innovation Communities wird in der Literatur unter der Verwendung verschiedener Begriffe erläutert, die sich an einigen Stellen unterscheiden. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Open Innovation Community jedoch um eine virtuelle Community, die von einem Unternehmen mit dem Ziel der Gewinnung von Wissen für Innovationsentwicklung genutzt werden.²¹⁶

Der Einsatz von Open Innovation Communities kann dabei in allen Phasen des Innovationsprozesses stattfinden. Dabei lassen sich die Auswertungen von bestehenden Gemeinschaften und die Bildung einer eigenen Innovationsgemeinschaft unterscheiden. Bei ersterem geht es um die Identifizierung von innovationsrelevanten Wissen durch die

²¹³ Kurzbeschreibung für diese Verfahren befinden sich im Methodenanhang auf S.9f, unter Nr. 10 u. 11

²¹⁴ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.183ff.

²¹⁵ Vgl. Gassmann/ Sutter, 2013, S.119

²¹⁶ Vgl. Blohm, 2013, S.30

Beobachtung einer virtuellen Gemeinschaft. Hierfür eignen sich besonders Produktgemeinschaften die verbraucher- oder unternehmensorientiert sind. Teilnehmer solcher Plattformen tauschen Erfahrungen mit Produkten aus und geben sich gegenseitig Hilfestellung bei Problemfällen. Dort entstandene Beiträge können von Unternehmen nach Informationen für Innovationen durchsucht werden. Die Ermittlung der innovativen Beiträge kann dabei mit hohem Aufwand verbunden sein.²¹⁷ Die zweite Variante von Open Innovation Communities ist häufig eine durch den Hersteller ins Leben gerufene Gemeinschaft. In den bestehenden Produktgemeinschaften werden die Beiträge mit Innovationscharakter nur nebenbei erzeugt. In Innovationsgemeinschaften hingegen sind die Tätigkeiten auf die Entwicklung einer innovativen Problemlösung durch die Mitglieder ausgerichtet. Dabei ist das Ziel des initiierenden Unternehmens, die intensive Interaktion mit den Mitgliedern der Community. Da der Aufbau einer solchen Community häufig sehr hohe Kosten verursacht, können auch fremde Gemeinschaften für innovative Problemlösungen genutzt werden.²¹⁸ Diese müssen nur die entsprechenden Eigenschaften für die Aufgabe mitbringen, um für die Teilnahme motivierbar zu sein.²¹⁹ Crowdsourcing-Initiativen, die externe Akteure und Unternehmen zusammenbringen, werden auch als Intermediäre bezeichnet.²²⁰

Die Thematik der Open Innovation Communities weist wichtige Parallelen zum Themenbereich des Crowdsourcings auf (Kapitel 3.6). Der Zusammenhang wird in Kapitel 3.6 verdeutlicht. Außerdem werden dort auch Beispiele für Plattformen von virtuellen Communities folgen.

3.5 Kollektive Intelligenz

3.5.1 Grundlagen der kollektiven Intelligenz

Der Begriff Intelligenz ist nicht einheitlich definiert, dennoch können die meisten Menschen sich unter diesem Begriff etwas vorstellen. Verschiedenste Fähigkeiten werden mit Intelligenz assoziiert, beispielsweise Denken, Erinnern, Probleme lösen, Lernen, aber auch Vorstellungskraft oder die Fähigkeit, die Umgebung einzuschätzen. Dies sind nur einige Beispiele für Eigenschaften, die mit Intelligenz in Verbindung gebracht werden.²²¹

²¹⁷ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.213ff.

²¹⁸ Durch Dritte verwaltete Plattformen werden auch Intermediäre genannt. Vgl. Gassmann, 2010, S.14

²¹⁹ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.217f.

²²⁰ Vgl. Gassmann, 2010, S.14

²²¹ Vgl. Buecheler, 2012, S.21

Eine genauere Definition wird an dieser Stelle nicht vorgenommen, da dies eine tiefere Betrachtung der wissenschaftlichen Aspekte erfordern würde und diese Arbeit dem nötigen Umfang nicht gerecht werden kann. Die eben dargestellte Ausführung reicht hierbei jedoch aus, um verständlich zu machen, dass bei Schwierigkeiten der Definition von individueller Intelligenz, das Definieren von kollektiver Intelligenz ebenso schwer ist.²²²

Kollektive Intelligenz hat ihren Ursprung in der Natur und ist abgeleitet von der Schwarmintelligenz, die bei vielen Tierarten feststellbar ist. Dabei agieren Tiere als großer Organismus und erreichen so intelligente Ergebnisse, die das Individuum ohne den Schwarm nicht hätte erreichen können.

Beispiele für dieses Phänomen wären das Agieren von Ameisen bei der Futtersuche oder die Bildung von Fischschwärmen, die sich optisch wie ein einziger großer Fisch bewegen²²³, um sich vor Fressfeinden zu schützen.²²⁴

Dem Thema der kollektiven Intelligenz beim Menschen widmete sich Surowiecki in seinem Buch „Wisdom of the Crowds“. Dieser verwendet die Begrifflichkeiten synonym.²²⁵ Obgleich die Weisheit der Vielen eher Gruppendynamik von Intelligenz und die Leistungsfähigkeit einer Gruppe beschreibt, verwenden viele Autoren die Begriffe ebenso gleichbedeutend.²²⁶ So soll auch in dieser Arbeit verfahren werden.

Surowiecki erläuterte eine Vielzahl von Beispielen für die Erprobung von kollektiver Intelligenz. So waren die Ergebnisse der Gruppe grundsätzlich präziser als die eines einzelnen Individuums.²²⁷

Die kollektive Intelligenz scheint also ein effektives Mittel zu sein, um sowohl komplexe als auch verhältnismäßig einfache Aufgabe zu bewältigen. Damit diese Leistung möglich ist, müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt sein^{228 229 230}, die nun im folgenden Kapitel erläutert werden.

²²² Vgl. ebenda, 2012, S.29

²²³ Eine genaue Beschreibung findet sich bei Prokaska, 2014, S.14ff.

²²⁴ Vgl. Prokaska, 2014, S.12ff.

²²⁵ Vgl. Surowiecki, 2005, S.11

²²⁶ Vgl. Prokaska, 2014, S.7f.

²²⁷ Vgl. Surowiecki, 2005, S.18ff. u. S.25

²²⁸ Vgl. ebenda, 2005, S.32

²²⁹ Vgl. Prokaska, 2014, S.11f.

²³⁰ Vgl. Buecheler, 2012, S.42ff.

3.5.2 Voraussetzungen für kollektive Intelligenz

Die kollektive Intelligenz kann nur durch die Erfüllung einiger grundlegender Faktoren als kollektive Meinung gewertet werden. Diese Grundbedingungen sind Meinungsvielfalt, Unabhängigkeit, Dezentralisierung und Aggregation.²³¹

Durch die Meinungsvielfalt soll ausgedrückt werden, dass nicht nur die Meinungen von Experten entscheidend sind. Wichtig ist die Betrachtung der unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen der Masse. Teilnehmer sollten zufällig ausgewählt werden, je größer die Stichprobe ist desto besser. Wichtig ist zudem die Meinungsfreiheit, also die Unabhängigkeit der Meinung jedes Einzelnen. Alle Meinungen sollen Äußerung finden und in der Gruppe diskutiert werden, ohne eine Beeinflussung von Dritten. Aus diesen Punkten geht hervor, dass eine individuelle Meinungsbildung Zielsetzung ist. Jeder Teilnehmer hat eigene Kenntnisse, diese Informationen dürfen nicht an einem Punkt zusammenlaufen, sondern das Wissen muss jedem Teilnehmer in der Gruppe gleichermaßen zur Verfügung stehen. Dies wird durch die Dezentralisierung der Gruppenentscheidung erreicht. Die letzte Voraussetzung ist die Aggregation der Einzelaussagen zu einer Gesamtaussage. Erreichbar ist dies durch die Bildung des Mittelwerts über alle Aussagen. Dabei gilt, je größer die Vielfalt der Lösungen und je breiter die Schätzung aufgestellt ist, desto genauer wird das Ergebnis.²³²

Sind diese Bedingungen erfüllt, kann kollektive Intelligenz drei Formen von Problemen lösen: Kognitionsprobleme, Koordinationsprobleme und Kooperationsprobleme.²³³ Die Kognitionsprobleme beschreiben Probleme, die eine eindeutige Lösung haben können. Beispiele hierfür sind die Vorhersage des nächsten Champions League Siegers oder die richtige Antwort für eine Frage in der TV-Show „Wer wird Millionär?“. Die zweite Form sind Koordinationsprobleme. Dabei versuchen Mitglieder einer bestimmten Gruppe, zum Beispiel Studenten oder Teilnehmer in einem bestimmten Marktsegment, ihr Handeln zu koordinieren, da jeder gleiches zu tun versucht. Lösungen sind dann meist nicht optimal, bieten aber eine gute Alternative. Als Beispiele können hier die Verhandlung über einen fairen Preis durch Käufer und Verkäufer oder die Lösung, wie ein Fahrer sicher durch den Straßenverkehr kommt, genannt werden. Im Gegensatz zu den Koordinationsproblemen können sich die Beteiligten bei der dritten Form, den Kooperationsproblemen, nicht nur auf ihr eigenes Ziel fokussieren, um eine ausreichende Lösung zu erzielen. Hierbei ist es notwendig, dass die Beteiligten mit anderen

²³¹ Vgl. Surowiecki, 2005, S.32

²³² Vgl. Prokaska, 2014. S.9f.

²³³ Vgl. Surowiecki, 2005, S.15f.

Zusammenarbeiten, obgleich dies nicht ihrem normalen Verhalten entspricht. Dann können gemeinsame Ziele verfolgt werden. Problembeispiele wären hier das Vorgehen gegen Umweltverschmutzung oder die Bildung einer allgemeinen Vorstellung für die richtige Höhe von Löhnen und Gehältern.^{234 235}

Abschließend zu diesem Kapitel bleibt nur noch eine weitere Gegebenheit zu erwähnen, die die Behandlung und Nutzung von kollektiver Intelligenz stark gefördert hat: die Entwicklung des Web 2.0.^{236 237 238} Hierbei zeigt sich auch schon die Verbindung zu den unter Kapitel 3.4.2 behandelten Open Innovation Communities.²³⁹

3.6 Crowdsourcing

Nachdem nun die kollektive Intelligenz betrachtet wurde, kann eine aktive Anwendungsform dieses Phänomens und ein weiter wichtiger Aspekt dieser Arbeit angesprochen werden, das „Crowdsourcing“.²⁴⁰

3.6.1 Begriffserklärung und Charakteristika von Crowdsourcing

Erstmals wurde der Begriff des Crowdsourcings durch Jeff Howe 2006 in einem Artikel des Wired Magazine öffentlich popularisiert.²⁴¹ Eine Definition bezüglich dieses Begriffs findet sich auf dem Webblog von Jeff Howe.

„Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.“ (Howe, 2010)²⁴²

Zusammengesetzt ist die Wortschöpfung „Crowdsourcing“ aus den Begriffen Crowd, stellvertretend für eine undefinierte große Gruppe von Personen, und Outsourcing, also die Auslagerung von unternehmensinternen Aktivitäten auf andere Unternehmen zu verstehen.²⁴³ Diese Bestandteile finden sich auch in der obigen Definition wieder. Die Prämisse eines offenen Aufrufs ermöglicht die Einbindung eines großen Netzwerks von Individuen außerhalb des

²³⁴ Vgl. Michelis (Hrsg.)/ Schildhauer, 2010, S.94ff.

²³⁵ Vgl. Surowiecki, 2005, S.15f.

²³⁶ Web 2.0 steht für den Entwicklungsstand des Internets, von der reinen Informationsweitergabe hin zur Mitgestaltung und sozialen Vernetzung der Nutzer. Vgl. Hammon, 2013, S. 49ff.

²³⁷ Vgl. Prokaska, 2014, S.8

²³⁸ Vgl. Blohm, 2013, S.32f.

²³⁹ Vgl. ebenda, 2013, S.40

²⁴⁰ Vgl. Buecheler, 2012, S.33

²⁴¹ Vgl. Howe, The Rise of Crowdsourcing, 2006 (online)

²⁴² Vgl. Howe, Crowdsourcing: A Definition The white paper version, 2010 (online)

²⁴³ Vgl. Groß/ Sobczak, 2010, S.15f.

Unternehmens. Durch den offenen Aufruf wird die teilnehmende Menge nur insoweit selektiert, dass die Partizipation der Individuen auf Grundlage der individuellen Motivation erfolgt.²⁴⁴

Nach dieser Definition muss Crowdsourcing nicht zwingend ein webbasiertes Phänomen sein. Der Großteil der Literatur geht jedoch eben von einem solchen Phänomen aus.^{245 246} Deshalb wird diese Sichtweise für diese Arbeit übernommen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Crowdsourcing versucht, das Wissen und/ oder die Arbeitskraft der Masse durch kollektives Handeln wertschöpferisch zu nutzen.²⁴⁷

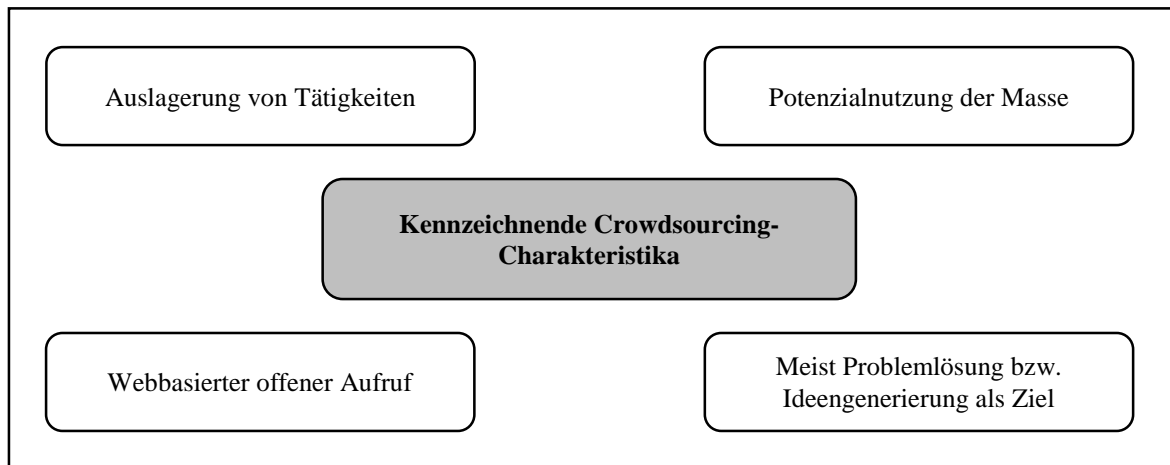


Abbildung 11: Charakteristika des Crowdsourcings²⁴⁸

Abbildung 11 zeigt aufbauend auf die eben besprochene Definition einige Grundcharakteristika des Crowdsourcings. Der erste wichtige Punkt ist hierbei die Auslagerung von Tätigkeiten. Unternehmen lagern diese an die Crowd, durch Öffnung der Wertschöpfungsprozesse, aus. Diese Thematik stellt die Verbindung zur Open Innovation und der Kundenintegration her. Wobei Crowdsourcing durch die Nutzung einer großen Masse von externen Akteuren, sogar über die Kundenintegration hinausgeht. Sobald Aufgaben mit Innovationsbezug Gegenstand dessen sind, kann Crowdsourcing dem Open Innovation Konzept untergeordnet werden.²⁴⁹ Obgleich Crowdsourcing auch unabhängig vom Innovationsprozess Anwendung findet,²⁵⁰ soll der Fokus dieser Arbeit weitestgehend darauf ausgerichtet sein.

²⁴⁴ Vgl. Gegenhuber, 2013, S.5

²⁴⁵ Vgl. Hammon, 2013, S.66f.

²⁴⁶ Vgl. Gassmann, 2010, S.14

²⁴⁷ Vgl. Hammon, 2013, S.66

²⁴⁸ Vgl. ebenda, 2013, S.70

²⁴⁹ Vgl. ebenda, 2013, S.70ff.

²⁵⁰ Vgl. ebenda, 2013, S.65

Die aufgeführten Charakteristika, Potenzialnutzung der Masse und webbasierter offener Aufruf lassen sich kombiniert betrachten. Beide Punkte benötigten die neuen Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere die Struktur des Web 2.0, um Crowdsourcing Anwendung möglich zu machen. Durch den offenen Aufruf im Internet wird die Nutzung der kollektiven Intelligenz vereinfacht.²⁵¹ Außerdem macht sich das Crowdsourcing auch die sozialen Strukturen von Online Communities zunutze, „Online Communities are at the heart of crowdsourcing, providing a context and a structure within which „work“ takes place.“ (Howe, 2009, S. 14)²⁵²

Das letzte Charakteristikum beschreibt die meist auf Problemlösung beziehungsweise Ideengenerierung ausgelegten Tätigkeiten. Dabei ist eine Kooperation oder ein kompetitives Handeln der Crowd zur Lösungsfindung möglich. Ein einfaches Beispiel der erstgenannten Variante wäre die Verfassung eines Wikipedia²⁵³ Eintrags durch zwei oder mehrere Autoren.²⁵⁴ Weitere Beispiele hierzu folgen bei der Betrachtung der verschiedenen Ausprägungen und Anwendungsgebiete des Crowdsourcings im folgenden Kapitel.

3.6.2 Ausprägungen und Anwendungsgebiete

Dieser Abschnitt zeigt die verschiedenen Anwendungsgebiete von Crowdsourcing anhand von Praxisbeispielen. Hierbei wird eine Unterteilung nach verschiedenen Ausprägungen vorgenommen: Crowdfunding, Crowd Wisdom/ Crowd voting und Crowd Creation.²⁵⁵

3.6.2.1 Crowdfunding

Die zuerst betrachtete Ausprägung zeigt eine etwas andere Nutzung von Crowdsourcing. So beschäftigt sich der Bereich des Crowdfunding mit der Finanzierung von Projekten durch die Crowd.²⁵⁶ Der Gedanke dahinter ist weitestgehend simpel. Anstelle einer Bank oder einer anderen wohlhabenden Organisation soll die Finanzierung über eine Internetplattform durch viele einzelne Unterstützer realisiert werden. Als Gegenleistung erhalten die Crowdfunder in der Regel eine Belohnung, wenn das Projekt erfolgreich finanziert werden konnte.²⁵⁷ Diese hängt vom jeweiligen Initiator der Kampagne ab, sodass häufig ein Rabatt auf das finanzierte

²⁵¹ Vgl. Hammon, 2013, S.72ff.

²⁵² Vgl. Howe, 2009, S.14

²⁵³ Wikipedia ist eine kostenlose online Enzyklopädie, an der freiwillige Autoren Beiträge veröffentlichen und bearbeiten. Vgl. Wikipedia, Startseite, (online)

²⁵⁴ Vgl. Hammon, 2013, S.75f.

²⁵⁵ Vgl. Michelis (Hrsg.)/ Schildhauer, 2010, S.127ff.

²⁵⁶ Vgl. ebenda, 2010, S.130

²⁵⁷ Vgl. Gegenhuber, 2013, S.28

Produkt gewährleistet wird bis hin zur Herausgabe eines Gratisproduktes, meist abhängig von der gespendeten Geldsumme.

Dass dieses Konzept sehr erfolgreich ist, zeigt die Crowdfunding Website Kickstarter,²⁵⁸ die im Jahr 2013 die Finanzierungsumme von 480 Millionen US-Dollar für die verschiedensten Projekte sammeln konnte. Möglich wird dies nicht nur durch die Vielzahl der Unterstützer, sondern auch durch die Sicherheit, dass das investierte Geld wieder zurückerstattet wird, sofern für das Projektvorhaben nicht die benötigte Summe erreicht werden konnte.²⁵⁹ Der Ablauf der Kampagne liegt dabei in den Händen der Initiatoren eines Finanzierungsaufrufs. Sie legen die benötigte Summe und einen Zeitraum fest, bis wann das Kapital benötigt wird.²⁶⁰

Ein erfolgreiches Projektbeispiel ist die Pepple E-Paper Watch, eine individualisierbare Uhr, die ihr Aussehen mittels downloadbaren Inhalten ändern kann und mit dem Smartphone kommuniziert. Dieses Projekt erreichte eine Finanzierungssumme von über 10 Millionen US-Dollar und übertraf die benötigte Summe der Initiatoren bei Weitem.²⁶¹ Dies ist nur ein Beispiel für eine Vielzahl von Projekten unterschiedlichster Kategorien, die durch Crowdfunding finanziert werden konnten. Auf der Plattform Kickstarter finden sich sowohl Kunst-, Film- und Musikprojekte, als auch Funding-Anfragen von Spielepublishern oder neuen Produktideen im Lebensmittelbereich.²⁶²

3.6.2.2 Crowd Wisdom und Crowd Voting

Crowd Wisdom ist ein Crowdsourcing Konzept, das sich wieder näher an den eigentlichen Vorteilen der Weisheit der Vielen orientiert. Dabei reichen die Aufgabenstellungen von Auswahlprozessen bis hin zu Abstimmungs- und Bewertungstätigkeiten. Daher wird in diesem Zusammenhang auch häufig der Begriff des Crowd Voting verwendet.²⁶³ Anhand der Nutzung eines Produktes oder durch die direkte Bewertung können Rangfolgen erstellt werden.²⁶⁴

Firmen wie Innocentive²⁶⁵ nutzen die kollektive Intelligenz des Crowd Wisdom Konzeptes und schaffen vielschichtige Netzwerke von Experten mit einem großen Spektrum an Wissen, die zur Lösung komplexer Probleme oder genauer Vorhersagen eingesetzt werden können.²⁶⁶ So

²⁵⁸ Vgl. Kickstarter, Kickstarter Startseite, (online)

²⁵⁹ Vgl. Statista, Daten und Fakten über die Crowdfunding-Plattform Kickstarter, 2014 (online)

²⁶⁰ Vgl. Kickstarter, Seven things to know about Kickstarter, (online)

²⁶¹ Vgl. Kickstarter, Pebble: E-Paper Watch for iphone and Android, 2012 (online)

²⁶² Vgl. Kickstarter, 15 diverse categories. Thousands of amazing projects, (online)

²⁶³ Vgl. Prokaska, 2014, S.50

²⁶⁴ Vgl. Michelis (Hrsg.)/ Schildhauer, 2010, S.129

²⁶⁵ Vgl. Innocentive Inc., Startseite (online)

²⁶⁶ Vgl. Howe, 2009, S.280

können Firmen Anfragen an die Community der Innocentive Plattform aus nahezu allen Bereichen stellen. Die dortigen Teilnehmer bearbeiten die Lösung anonym, wobei die beste Lösung durch das anfragende Unternehmen mit einem Preisgeld honoriert wird. Die Betreiber von Innocentive fungieren dabei als Vermittler der Nachfrager und der Experten.²⁶⁷ Firmen wie Boeing und Procter & Gamble veröffentlichen auf Innocentive ihre wissenschaftlichen Problemstellungen.²⁶⁸

Crowd Wisdom kann auch in Form von sogenannten „idea jams“ erfolgen. Diese „idea jams“ unterscheiden sich von dem oben beschriebenen Modell insoweit, dass sie nicht zur Klärung eines bestimmten Problems, sondern zur Generierung einer Vielzahl neuer Ideen jeglicher Form, genutzt werden.²⁶⁹ Dieses Verfahren lässt sich am Einfachsten anhand eines Beispiels erläutern: Die Firma Dell verwaltet die Plattform Ideastorm.²⁷⁰ Diese Plattform nutzt das Unternehmen Dell als eine Art Brainstorming neuer Innovationen durch Communitymitglieder. Dabei kann jeder Teil dieser Community werden und Ideen einstellen, aber auch andere Ideen bewerten und kommentieren.²⁷¹ So nutzt die Firma Dell auf dieser Plattform die kollektive Intelligenz zum Erschaffen neuer Ideen und integriert gleichzeitig das Crowd Voting als Tool zur Ideenselektion.

Neben Dell nutzen auch weitere Unternehmen solche Innovation Communities zur Ideengenerierung und Bewertung. Hierzu gehört beispielsweise das Unternehmen Starbucks mit ihrer Plattform „My Starbucks Idea“²⁷² oder auch das deutsche Unternehmen Tchibo mit ihrer Seite „Tchibo ideas“.²⁷³

Aufbauend darauf wird noch eine etwas andere Form des Crowd Wisdom, bzw. der kollektiven Intelligenz, veranschaulicht. In prediction markets (oder information markets, Predictive Markets, dt. Prognosemärkte) kaufen Investoren Anteile für den möglichen Ausgang eines Ereignisses, wie beispielsweise den Sieger einer Wahl. Vergleichbar ist dies mit Aktienmärkten. Individuen erstellen einen Account, um dann Anteile zu kaufen und zu verkaufen. Je nach Ausgang des Ereignisses kann der Investor Geld durch die richtige Prognose verdienen. Die Märkte, die dabei gebildet werden, können sich auf die verschiedensten Ereignisse beziehen, wie Wahlen, Sportveranstaltungen oder den Ausgang der nächsten Oscar

²⁶⁷ Vgl. Gassmann, 2010, S.93

²⁶⁸ Vgl. Howe, 2009, S.148f.

²⁶⁹ Vgl. ebenda, 2009, S.134

²⁷⁰ Vgl. Dell Inc., Startseite (online)

²⁷¹ Vgl. Howe, 2009, S.158

²⁷² Vgl. Starbucks Corporation, Startseite (online)

²⁷³ Vgl. Tchibo GmbH, Startseite (online), genauer Beschreibung bei Borchardt, 2012, S.99ff.

Verleihung. Dabei existieren Märkten an denen mit echtem Geld gehandelt wird, als auch Märkte in denen „Spielgeld“ zum Einsatz kommt.^{274 275} Beispiele für solche Märkte sind: Intrade, einer der größten Prognosemärkte²⁷⁶ oder der Iowa Electronic Markt der von der Universität in Iowa für Bildungs- und Forschungsprojekte ins Leben gerufen wurde.²⁷⁷

3.6.2.3 Crowd Creation

Die letzte Ausprägungsform, die in dieser Arbeit betrachtet wird, zeigt eine Möglichkeit produktive Aufgaben an die Crowd auszulagern. Meist sind diese dann kreativer Natur, zum Beispiel das Designen eines Logos oder die Entwicklung von Ideen und Konzepten. Die Art der produzierten Produkte kann dabei mannigfaltig sein. Unternehmen haben zum Beispiel die Produktion von kompletten Werbefilmen in die Hände der Crowd gelegt.^{278 279}

Als Beispiel ist hier die die Plattform Threadless.com²⁸⁰ zu nennen, ein amerikanischer T-Shirt-Produzent der alle verwendeten Designs durch die Community erstellen lässt. Threadless gibt jedem Monat eine Vorgabe für ein neues T-Shirtmotiv, woraufhin die Community verschiedene Designs vorschlagen kann.²⁸¹ Dieses Konzept wird dann mit dem Crowd Voting verbunden, sodass die Crowdsources nicht nur Designer sind, sondern zusätzlich oder ausschließlich als Jury fungieren. Die besten Entwürfe werden dann von Threadless in einem T-Shirt umgesetzt und vertrieben, wobei die Designer eine monetäre Vergütung erhalten.²⁸²

Ein weiteres Beispiel stellt das Unternehmen iStockphoto²⁸³ dar. Anfänglich eine Plattform zum Erwerben von lizenzfreien Bildern, können mittlerweile neben einer Vielzahl an Bildern auch Videos, Musik und Toneffekte für eine geringe Gebühr erworben werden. Die Inhalte sind dabei von verschiedenen Künstlern der iStock Community produziert. Diese erhalten im Gegenzug eine Lizenzgebühr beim Verkauf ihrer Werke.²⁸⁴ Dabei können sowohl professionelle als auch Hobbyfotographen ihre Werke zur Verfügung stellen.²⁸⁵ Wie stark die Teilnehmer sich engagieren ist ihnen überlassen. Künstler können lediglich ein Bild hochladen

²⁷⁴ Vgl. Howe, 2009, S.133

²⁷⁵ Vgl. o. V., Definition of prediction markets (online)

²⁷⁶ Vgl. Intrade The Prediction Market Limited, Startseite (online)

²⁷⁷ Vgl. o. V., <https://tippie.uiowa.edu/iem/> (online)

²⁷⁸ Vgl. Michelis (Hrsg.)/ Schildhauer, 2010, S.129

²⁷⁹ Vgl. Gegenhuber, 2013, S.28

²⁸⁰ Vgl. Threadless, Startseite (online)

²⁸¹ Vgl. Borchardt, 2012, S.102

²⁸² Vgl. Hammon, 2013, S.99f.

²⁸³ Vgl. iStockphoto LP., Startseite (online)

²⁸⁴ Vgl. iStockphoto LP., Über uns (online)

²⁸⁵ Vgl. Hammon, 2013, S.100

oder mit großem Zeitaufwand die Bilder anderer Beteiligter auf Qualitätsstandards und Verletzungen des Copyrights untersuchen.²⁸⁶

Threadless und iStockphoto gehören zu den ersten Unternehmen, die mit dem Konzept des Crowdsourcings ein Geschäftsmodell aufgebaut haben. Mittlerweile wurden bereits alt eingesessene Unternehmen durch Crowdsourcing in der Art wie Geschäfte getätigt werden beeinflusst.²⁸⁷

Die Ausprägungen Crowdfunding, Crowdwisdom, Crowdvoting und Crowdcreation werden häufig kombiniert verwendet. So verwendet Threadless beispielsweise alle dargestellten Ausprägungsformen.²⁸⁸

3.6.3 Motivation für die Teilnahme an Crowdsourcing-Projekten

Kongruent zum Konzepttest-Kapitel soll auch hier auf den Motivationsaspekt für die Partizipation an Crowdsourcing-Projekten eingegangen werden. Dabei liegt der Fokus auf den Crowdsources, die den Probanden beim Konzepttest entsprechen.

Während beim Konzepttest weitestgehend extrinsische Motive zum Handeln führten, liegen beim Crowdsourcing sowohl extrinsische als auch intrinsische Motive vor.²⁸⁹ Teilnehmer von Crowdsourcing-Projekten handeln nicht immer nach einem vorhersehbaren, egoistischen Verhaltensmuster. Viele arbeiten für weniger oder gar kein Geld, trotz des fehlenden finanziellen Anreizes. Auch wenn monetäre Anreize immer eine Rolle spielen, so nehmen Menschen häufig an Crowdsourcing-Projekten teil, um etwas Kreatives zu erschaffen wovon andere profitieren oder damit sie einer Tätigkeit nachgehen können, die sie hervorragend beherrschen. Die Chance auf eine Kollaboration mit Gleichgesinnten und die Möglichkeit etwas zu lernen, reicht in diesem Fall als Anreiz.²⁹⁰

Bei Plattformen, die durch Crowd Wisdom Problemlösungen anstreben liegt die extrinsische Motivation in einer Prämie, sollte die Problemlösung erfolgreich sein. Im Kapitel 3.6.2.2 wurde diese Honorierung bereits im Zuge der Unternehmensbeschreibung von Innocentive erwähnt. Intrinsische Faktoren können die Neugierde, die Herausforderung oder auch einfach nur Langeweile sein.

²⁸⁶ Vgl. Howe, 2009, S.285f.

²⁸⁷ Vgl. ebenda, 2009, S.8f.

²⁸⁸ Vgl. ebenda, 2009, S.281

²⁸⁹ Vgl. Buecheler, 2012, S.57

²⁹⁰ Vgl. Howe, 2009, S.15

Dabei ist das Vertrauen in das beteiligte Unternehmen enorm wichtig, da Crowdsourcer letztlich nicht wissen, was aus ihren Lösungsvorschlägen gemacht wird. Intermediäre Crowdsourcingplattformen müssen dabei vermitteln.²⁹¹

Die Teilnahme von Crowd Creation Projekten hat einen deutlich größeren Anteil an intrinsischen Motiven. Das liegt vor allem daran, dass der Grad der eigenen Entfaltung und Selbstverwirklichung deutlich höher ist. Trotzdem werden auch hier, wie im obigen Kapitel anhand von Threadless und iStockphoto beschrieben, monetäre extrinsische Anreize geboten.²⁹²

Unternehmen, die Crowdsourcingdienste in Anspruch nehmen, sollten also versuchen attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, um der Community die kreative Arbeit zu erleichtern. Die richtige Arbeitsatmosphäre ist ein wichtiger Anstoß für die Motivation der Teilnehmer. Zudem ist eine offene und partnerschaftliche Kommunikation zwischen Crowdsourcer und Crowdsourcer notwendig. Für Unternehmen ist es daher sinnvoll, eine aktive Projektmoderation zu betreiben. Teilnehmer des Projektes wissen so um das Interesse und die Dankbarkeit der Unternehmen. Dies führt zu einer allgemein höheren Motivation aller Teilnehmer, mit der Folge, dass das Projektergebnis meist besser ausfällt.²⁹³

4. Crowdsourcing vs. Konzepttest

4.1 Analyse der Eignung von Crowdsourcing im Rahmen eines Konzepttests

Wie die bisherigen Betrachtungen in dieser Arbeit zeigen, basieren der Konzepttest und Crowdsourcing auf unterschiedlichen Denkansätzen. Deshalb ist die exakte Überführung des Vorgehens beim Konzepttest zum Crowdsourcing eher undenkbar. Die Eignung von Crowdsourcing in Rahmen eines Konzepttests basiert also mehr auf einer theoretischen Überlegung, mit welchen Mitteln Crowdsourcing die notwendigen Erkenntnisse generieren kann.

²⁹¹ Vgl. Groß/ Sobczak, 2010, S.45

²⁹² Vgl. ebenda, 2010, S.59

²⁹³ Vgl. Innosabi GmbH, Erfolgsfaktoren im Crowdsourcing (...), 2013 (online pdf.)

Ausgehend von den Nutzeigenschaften und Stärken des Konzepttests müsste Crowdsourcing das Potenzial eines Produktkonzeptes vorhersagen können. Dazu gehört nicht nur die Präferenzbildung zwischen verschiedenen Produktkonzepten, sondern auch die Ermittlung der Kaufwahrscheinlichkeit sowie die Identifikation von wichtigen Produkteigenschaften.²⁹⁴

Nachdem bereits beschrieben wurde, dass Crowdsourcing mittels Crowdvoting eine Präferenzbildung von Produktideen vornimmt,²⁹⁵ scheint der Schritt zur Bewertung von Produktkonzepten nicht weit. Die einfache Einstellung eines Fragebogens auf eine Crowdsourcing Plattform ist dabei nicht zielführend. Grundvoraussetzungen der kollektiven Intelligenz, wie die Bewertung und Diskussion aller Beiträge oder die Weitergabe des Wissens jedes Individuums,²⁹⁶ könnten so nur schwer erfüllt werden.

Eine Alternative bieten dabei die Predictive Markets (unter Kapitel 3.6.2.2 auch als prediction markets bezeichnet). Das Marktforschungsinstitut BrainJuicer führte über einen Zeitraum von fünf Jahren Studien zu diesem Themenbereich durch. Während dieser Zeit wurden die Ergebnisse verschiedenster Konzepttests aus unterschiedlichsten Kategorien gegen die Ergebnisse des Predictive Markets verglichen. Es konnte festgestellt werden, dass die Ergebnisse des Predictive Markets weitestgehend die gleichen Top Konzepte, wie der klassische Konzepttest aufzeigten. Des Weiteren war die Trennung zwischen den als schlecht befundenen Konzepten und den Siegerkonzepten bei den Predictive Markets sehr viel deutlicher. Zusätzlich zu diesen Erkenntnissen stellte sich heraus, dass die Ergebnisse beim Predictive Markets auch zwischen Ländern und Kategorien miteinander vergleichbar sind. Der Einfluss von kulturellen Effekten war hierbei deutlich gemindert worden.²⁹⁷

Damit scheint bestätigt, dass Crowdsourcing eine ähnliche Qualität bei der Bewertung von Konzepten gewährleisten kann, wie ein klassischer monadischer Konzepttest.

Zusätzlich zu dieser Erkenntnis bietet die Verwendung von Crowdsourcing den Vorteil, dass eine der größten Schwächen des Konzepttest, die Zielgruppendefinition,²⁹⁸ überwunden werden kann. Wie bereits in Kapitel 3.6.1 findet die Teilnahme an Crowdsourcing Projekten freiwillig statt.

²⁹⁴ Vgl. Kapitel 2.5.3.3

²⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.6.2.2

²⁹⁶ Vgl. Kapitel 3.5.2

²⁹⁷ Vgl. Kearon, Predictive Markets Utilizing the wisdom of crowds to slay the sacred cow of scientific sampling, 2009 (online pdf.)

²⁹⁸ Vgl. Kapitel 2.5.3.3.4

Die Beurteiler des Konzeptes handeln also aus eigenem Antrieb und beteiligen sich an der Bewertung des Konzeptes. Die Bestimmung der Zielgruppe für das Produkt wird somit, für einen Konzepttest mittels Crowdsourcing, nach den Erkenntnissen der oben dargestellten Studie überflüssig.

Wichtiger ist es hingegen, die Community zur Teilnahme zu motivieren. Der Aufwand, der hierbei auf ein Unternehmen im Vergleich zum klassischen Konzepttest zukommt, scheint erheblich größer. Während beim Konzepttest über ein Onlinepanel die monetären Anreize meist genügen,²⁹⁹ ist es nur schwer zu sagen, ob diese Anreize auch für den Konzepttest innerhalb des Crowdsourcing ausreichend sind. Denn die Zielsetzung für alle Crowdsourcing Projekte ist es, eine möglichst große Masse an Teilnehmern zu aktivieren.³⁰⁰ Dies ist nur möglich, wenn Unternehmen sich aktiv mit der Community auseinandersetzen. Die Kombination von extrinsischen und intrinsischen Motivationsfaktoren ist hierbei das Ziel.³⁰¹

Bis hierhin kann festgehalten werden, dass Crowdsourcing, im speziellen die Predictive Markets, eine gute Alternative zu online durchgeführten Konzepttests darstellen. Trotzdem wird Crowdsourcing bisher recht selten in diesem Kontext genutzt.³⁰² Im nächsten Kapitel sollen daher Annahmen getroffen werden, die eine Tendenz für die Gründe geben sollen.

4.2 Gründe für die Favorisierung vom Konzepttest in der Praxis

Die Geschichte des Konzepttest reicht weit zurück. Bereits 1947 gibt es erste literarische Aufzeichnungen, die dieses Thema behandeln.³⁰³ Die Erfahrungen, die seither in diesem Themenbereich gesammelt werden konnten, sind dementsprechend groß.

Mit der Entwicklung des Web 2.0 und den Möglichkeiten des Internets wurden auch die Techniken des Konzepttest verfeinert. Onlineumfragen können eine hohe Flexibilität für den Testaufbau gewährleisten, sodass der Konzepttest in nahezu allen Gebieten Anwendung finden kann. Marktforschungsinstitute sammeln zudem diese Informationen in umfassenden Datenbanken und können so durch den Abgleich mit Gewinnerkonzepten aus früheren Testphasen aussagekräftige Vergleiche ziehen.

²⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.5.3.3.3

³⁰⁰ Vgl. Kapitel 3.6.1

³⁰¹ Vgl. Kapitel 3.6.3

³⁰² Vgl. Ivanov, Ein Weg zum Management 2.0: Prognosebörsen in Unternehmen, 2013 (online)

³⁰³ Vgl. Schubert, 1991, S.100

Die Erfahrungen mehrerer Jahrzehnte und die Erfolge, die während dieser Zeit gesammelt wurden, sprechen für die Durchführung von Konzepttest.^{304 305 306}

Dem gegenüber stehen die noch relativ neuen Methoden des Crowdsourcings, im speziellen die Predictive Markets für Konzepttests. Bei Verwendung dieser Methoden begeben sich Unternehmen in ein Gebiet großer Unsicherheiten. Obgleich Studien positive Resultate zeigen, könnten bei der Durchführung solcher Testverfahren unerwartete Ereignisse auftreten, die Ergebnisse verfälschen oder zu Fehlinterpretationen führen. Die mangelnden Erfahrungen in diesem Gebiet dürften viele Unternehmen abschrecken. Das Risiko, finanzielle Mittel sowie Zeit und weitere Ressourcen falsch zu investieren, übersteigt vermutlich meist den Anreiz, eine neuere und nur potenziell effektivere Methode zu verwenden.

Der Hauptgrund für die Zurückhaltung bei der Verwendung von Crowdsourcing Methoden liegt wohl in der Notwendigkeit, alte Unternehmensdenkmuster abzulegen und interne Informationen für Außenstehende zur Verfügung zu stellen. Dies bedeutet zeitgleich die Offenlegung von Informationen, die auch konkurrierende Unternehmen einsehen können. Dadurch entsteht das Risiko von Wettbewerbsnachteilen.³⁰⁷

Der Schritt von klassischen Methoden der Marktforschung hin zu kundenintegrierenden Methoden wie dem Crowdsourcing erfordert ein Umdenken innerhalb des Innovationsmanagement und dem gesamten Unternehmen. Ein Austausch von bewährten Methoden ist hierbei jedoch nicht zu empfehlen. Das folgende Kapitel soll eine Empfehlung für den Umgang von Crowdsourcing und Konzepttests in der betrieblichen Praxis liefern.

4.3 Empfehlung für die Verwendung von Crowdsourcing und Konzepttests

In Kapitel 3.3 wurde bereits darauf hingewiesen, dass ein Umdenken stattfinden muss. Unternehmen müssen den Schritt von der Kundenorientierung zur Kundenintegration vollziehen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Methoden wie der Lead User Workshop (beschrieben in Kapitel 3.4.1) beeinflussen dabei die Ergebnisse des Konzepttests schon im Vorfeld. Durch Konzepte, die genauer auf Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, steigen vermutlich die Chancen von positiven Ergebnissen und die Anzahl der Testdurchläufe für ein Konzept werden verringert.³⁰⁸ Die

³⁰⁴ Vgl. TNS Infratest Deutschland GmbH, Concept eValuate™, 2014 (online)

³⁰⁵ Vgl. Ipsos GmbH, Ipsos Archetype System mit Innovationspreis ausgezeichnet, 2014 (online)

³⁰⁶ Vgl. Ipsos GmbH, Größte Konzeptdatenbank für langlebige Konsumgüter, 2010 (online)

³⁰⁷ Vgl. Hammon, 2013, S.134f.

³⁰⁸ Vgl. Gassmann, 2010,S.82

Verbindung von Methoden der Open Innovation mit dem klassischen Konzepttest ist somit zu empfehlen. Dabei ist auch eine Kombination von Crowdsourcing und dem Konzepttest denkbar. Häufig agieren Crowdsourcing Projekte, die in der Praxis Anwendung finden, in vorgelagerten Phasen des Konzepttest.³⁰⁹

Ein bisher noch nicht aufgeführtes Beispiel hierzu wäre die Firma Atizo.³¹⁰ Diese Intermediäre Crowdsourcing Plattform agiert sehr nahe am Innovationsprozess und zeigt auf, welche Aufgaben vom User speziell vor dem Konzepttest übernommen werden können.³¹¹ Atizo bietet dabei insbesondere in der frühen Phase eine Ideengenerierung, Bewertung und Konzeptentwicklung durch die Community an. Bei der Ideengenerierung wird eine Vielzahl von Ideen durch die Crowdsources entwickelt. Aus diesem Pool wählt das Unternehmen einige Ideen aus, die der Community dann zur Bewertung vorgelegt werden. In der Konzeptphase stellt der Auftraggeber eine klar formulierte Aufgabenstellung, auf die sich potenzielle Innovatoren bewerben. So kann ein passendes Innovationsteam gebildet werden, welches dann ein Konzept entwickelt.³¹²

Durch die Verwendung einer oder auch aller dieser Crowdsourcing-Ansätze können Konzepte entstehen, die näher an den Kundenbedürfnissen orientiert sind. Anschließend könnte ein Konzepttest zur Absicherung und Akzeptanzbestimmung innerhalb der Zielgruppe durchgeführt werden.

Ein Unternehmen, das die Kombination von klassischen Ansätzen mit neuen Methoden vereint, ist die Tchibo GmbH.³¹³ Auf der firmeneigenen Crowdsourcing Plattform können Community-Mitglieder Denkanstöße für neue Ideen geben und Designer ihre Ideen und Entwürfe vorstellen.³¹⁴ So werden auf dieser Plattform bereits Ausprägungsformen des Crowdsourcing kombiniert. Zusätzlich führt Tchibo unterschiedliche Marktforschungsstudien durch. Hierzu gehören unter anderem auch Konzepttests.^{315 316}

Ob Tchibo diese Kombination auch für eine Produktidee vorsieht, lässt sich leider nicht ersehen. Speziell bei eingereichten Designs, die sehr weit entwickelt sind, besteht darüber hinaus die Möglichkeit, auf einen Konzepttest zu verzichten. Denkbar wäre dies jedoch nur,

³⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.6.2

³¹⁰ Vgl. Atizo, Startseite (online)

³¹¹ Vgl. Gassmann, 2010, S.75f.

³¹² Vgl. ebenda, 2010, S.77ff.

³¹³ Vgl. Tchibo GmbH, Unternehmensstartseite (online)

³¹⁴ Vgl. Prokaska, 2014, S.66

³¹⁵ Vgl. Georgy, 2010, S.93

³¹⁶ Vgl. Tchibo GmbH, Wir sind für Sie da (online)

wenn bereits sehr viel mehr als eine Skizze und eine knappe Verbalisierung der Idee existiert. Der Designer müsste dann bereits einen ersten Prototyp seiner Ideen aus eigenem Antrieb geschaffen haben. Obgleich dieses Szenario vermutlich eher selten ist, gibt es Crowdsourcing Plattformen bei denen Produktideen jeder Entwicklungsstufe vorgeschlagen werden können.³¹⁷

Der Umgang mit Crowdsourcing und dem Konzepttest wird sicherlich durch die verschiedenen Branchen und Innovationsarten beeinflusst. Die allgemeine Empfehlung lautet in jedem Fall, Möglichkeiten der sinnvollen Kombination von neuen und alten Ansätzen zu finden. Eine Verbindung der Stärken beider Ansätze ist dabei die Zielsetzung. So kann das hohe kreative Potenzial, die geringeren Kosten und das bessere Kundenverständnis von Crowdsourcing Anwendungen mit validen quantitativen Größen des Konzepttests, wie die Erstkaufwahrscheinlichkeit oder Prognosen der Absatzvolumen, verbunden werden.³¹⁸

Zum Abschluss dieses Kapitels soll nun noch einmal ein Blick auf die Zielsetzung geworfen werden. Ziel war es herauszufinden, ob ein Konzepttest mit Crowdsourcing durchführbar ist. Auf Grundlage der bis hier gesammelten und analysierten Informationen, eignen sich Crowdsourcing Anwendungen, insbesondere die Predictive Markets, zur Durchführung von Konzepttests. Im Verlaufe der Analyse wurde zudem festgestellt, dass eine Kombination von Crowdsourcing und Konzepttests zu empfehlen ist.

5. Ausblick

Zum Abschluss dieser Arbeit soll nun noch ein Ausblick gegeben werden, in welche Richtungen sich das Crowdsourcing und der Konzepttest entwickeln können und wie diese Entwicklungen vereinbar wären.

Während der Interviews, die für diese Arbeit durchgeführt wurden, waren sich Martin Swanson von Ipsos und Anissa Künneth von TNS Infratest einig, dass die Zukunft des Konzepttest im mobilen Research Bereich liegt. Der Marktforschung muss es gelingen, Konzepttest für mobile Endgeräte bereitzustellen, die die Anwendung der bisher verwendeten Tools erlauben und eine ähnliche Konzeptpräsentation ermöglicht.^{319 320} Daraus würde sich eine enorme Flexibilität bezüglich des Ortes sowie der Zeit der Befragung ergeben. Umfragen können auf Basis von bestimmten Standorten der Probanden durchgeführt werden, um unverfälschte und emotionale

³¹⁷ Vgl. Pankin, Konsumgüter per Crowdsourcing validieren und entwickeln, 2013 (online)

³¹⁸ Vgl. Steffen, Die Mischung macht's Strategie einer integrierten Marktforschung 2.0, 2009 (online)

³¹⁹ Vgl. Interviewanhang, Martin Swanson, 2014, Antwort auf Frage 14

³²⁰ Vgl. Interviewanhang, Anissa Künneth, 2014, Antwort auf Frage 15

Erkenntnisse zu gewinnen.³²¹ Diese Entwicklung wäre durchaus mit den Predictive Markets kombinierbar.³²² Daraus würde die Kombination von Crowdsourcing und Konzepttest noch einen Schritt weiter gehen. Das mobile Internet wird vermutlich auch für andere Crowdsourcing Bereiche immer interessanter werden. Anwendungen hierzu finden sich bereits in der Praxis.³²³

Eine weitere Entwicklung im Bereich des Crowdsourcing ist das Social Forecasting. Das Social Forecasting kombiniert dabei die Eigenschaften von Prognosemärkten, Crowdsourcing und Gamification. Als Crowd dienen hierbei die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens. Diese werden durch spezielle Anreizsysteme (also Wettbewerbe oder Spielelemente) dazu ermutigt, Fragen des Managements zu beantworten. Schon heute wird dieses Konzept in einige Unternehmen verwendet.³²⁴ Es bleibt jedoch abzuwarten, ob Social Forecasting sich als Standard der innerbetrieblichen Marktforschung etablieren kann.

Im Zuge dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass Crowdsourcing eine wichtige Rolle für das heutige und auch zukünftige Innovationsmanagement spielt. Unternehmen müssen dabei akkurate Wege finden, Erfahrungen mit diesem Themengebiet zu sammeln und ihr Portfolio für die Gewinnung von Kundenbedürfnissen und Bewertung von Ideen und Konzepten erweitern. Dabei sollte die Kombination von klassischen Methoden und neueren Ansätzen Ziel eines jeden Unternehmens sein.

³²¹ Vgl. Lumi Technologies LTD, Forschung in Echtzeit – mit Lumi, 2014 (online)

³²² Erste Ansätze für die Kombination von Predictive Markets, Konzepttests und mobile Research lassen sich schon jetzt in der Praxis finden. Vgl. hierzu Consensus Point Inc, method, 2014 (online)

³²³ Vgl. Clickworker, mobile Crowdsourcing, 2014 (online)

³²⁴ Vgl. Ivanov, Neuer Crowdsourcing-Ansatz optimiert die Marktforschung: Social Forecasting im Aufschwung, 2013 (online)

Literaturverzeichnis

Buchquellen:

Abele, Thomas: Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, Wiesbaden (Springer Fachmedien), 2013

Albers, Sönke; (Hrsg.) Herrmann, Andreas: Handbuch Produktmanagement Strategieentwicklung- Produktplanung- Organisation- Kontrolle, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2007

Albers, Sönke (Hrsg.); Schlaak, Thomas M.: Der Innovationsgrad als Schlüsselvariable Perspektiven für das Management von Produktentwicklungen, Wiesbaden (Deutscher Universitäts- Verlag GmbH), 1999

Bliemel, Friedhelm; Kotler, Philip: Marketing- Management Analyse, Planung und Verwirklichung, München (Pearson Education Deutschland GmbH), 2006

Blohm, Ivo: Open Innovation Communities Absorptive Capacity und kollektive Ideenbewertung, Wiesbaden (Springer Fachmedien), 2013

Borchardt, Hans- Jürgen: Dezentrales Marketing und Crowdsourcing, Erlangen (Publicis Publishing), 2012

Brem, Alexander; Vahs, Dietmar: Innovationsmanagement Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart (Schäffer- Poeschel Verlag), 2013

Bretschneider, Ulrich; Krcmar, Helmut (Hrsg.): Die Ideen- Community zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2012

Buecheler, Thierry: Crowds and Swarms Essays on Crowdsourcing and Open Innovation as Instances of Collective Intelligence and Distributed Problem Solving in Science and Business, Konstanz (Hartung- Gorre Verlag), 2012

Chesbrough, Henry W: Open Innovation The new Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston (Harvard Business School Publishing), 2003

Cooper, Robert G.: Top oder Flop in der Produktentwicklung Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, Weinheim (Wiley- VCH Verlag GmbH), 2002

Fantapiè Altobelli, Claudia: Marktforschung Methoden Anwendungen Praxisbeispiele, Konstanz und München (UVK Verlagsgesellschaft mbH), 2011

- Frank, Andrea; Höfer, Simone (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung Neue Innovationsmodelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Essen (Stiftverband Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH), 2011
- Gassmann, Oliver: Crowdsourcing Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, München (Carl Hanser Verlag), 2010
- Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp: Praxiswissen Innovationsmanagement von der Idee zum Markterfolg, München (Carl Hanser Verlag), 2013
- Georgy, Ursula: Erfolg durch Innovation Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen, Wiesbaden (Dinges & Frick GmbH), 2010
- Gegenhuber, Thomas: Crowdsourcing Aggregation and selection mechanisms and the impact of peer contributions on contests, Linz (Trauner Verlag), 2013
- Geschka, Horst; Zirm, Andrea: Innovationsmanagement 100 Fragen – 100 Antworten, Düsseldorf (Symposion Publishing GmbH), 2014
- Groß, Mathias; Sobczak, Stefan: Crowdsourcing Grundlagen und Bedeutung für das E-Business, Boizenburg (Verlag Werner Hülsbusch), 2010
- Hammon, Larissa Viola: Crowdsourcing – Eine Analyse der Antriebskräfte innerhalb der Crowd, Hamburg (Verlag Dr. Kovač GmbH), 2013
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement, München (Verlag Franz Vahlen GmbH), 2011
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze, Wiesbaden (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH), 2007
- Hochmeier, Alexander: Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2012
- Horx, Andreas (Hrsg.); Mertens, Artur; Schulten, Matthias: Social Branding, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2012
- Howe, Jeff: Crowdsourcing How the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, London (Random House Business Books), 2009

- Huber, Frank(Hrsg.); Lindemann, Tim; Vollmann, Stefan: Open Innovation Eine empirische Analyse zur Identifikation innovationsbereiter Kunden, Lohmar Köln (Josef EUL Verlag), 2012
- Jaberg, Helmut; Stern, Thomas: Erfolgreiches Innovationsmanagement Erfolgsfaktoren-Grundmuster- Fallbeispiele, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2010
- Klink, Hilmar: Entwurf und Management eines >>Konzeptors<< für hochgradige Produktinnovationen Effektive Konzeptentwicklung in der Frühphase des Innovationsprozesses mittels Organisationaler Intelligenz, Dresden (Verlag der Wissenschaften GmbH), 2008
- Kumar, Sameer; Phrommathed, Promma: New Product Development an Empirical Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning, and Market Conditions, New York (Springer Science+ Business Media), 2005
- Langbehn, Arno: Praxishandbuch Produktentwicklung, Frankfurt am Main (Campus Verlag GmbH), 2010
- Lüttgens, Dirk: Die Einbindung externen Wissens in den Innovationsprozess Eine empirische Analyse, Hamburg (Verlag Dr. Kovač GmbH), 2011
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Unternehmensführung Das internationale Managementwissen, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2010
- Michelis, Daniel; (Hrsg.) Schildhauer, Thomas: Social Media Handbuch Theorien, Methoden, Modelle, Baden- Baden (Nomos Verlagsgesellschaft), 2010
- Pepels, Werner: Marktforschung Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung, Düsseldorf (Symposion Publishing GmbH), 2008
- Pepels, Werner: Produktmanagement Produktinnovation- Markenpolitik- Programmplanung- Prozessorganisation, München (Oldenbourg Verlag), 2013
- Piller, Frank; Reichwald, Ralf: Interaktive Wertschöpfung Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden (Gabler | GWV Fachverlage GmbH), 2009
- Prokaska, Mark: Innovation durch Crowdsourcing Generierung von Innovationen durch Formen der kollektiven Intelligenz, München (Thomas Martin Verlagsgesellschaft), 2014

Schubert, Bernd: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse, Stuttgart (Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH), 1991

Schumpeter, Joseph Alois: Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York London (McGraw- Hill Book Company), 1939

Schumpeter, Joseph Alois: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig (Duncker und Humblot), 1931

Suchowiecki, James: Die Weisheit der Vielen, München (C. Bertelsmann Verlag), 2005

Von Hippel, Eric: Democratizing Innovation, Cambridge (MIT Press), 2005

Weiterführende Literatur:

Baskerville, Richard; De Marco, Marco; Spagnoletti, Paolo: Designing Organizational Systems an Interdisciplinary Discourse, Berlin Heidelberg (Springer Verlag), 2013

Belk W., Russell; Llamas: The Routledge Companion to Digital Consumption, Abingdon Oxon (Routledge), 2013

Boeckermann, Florian; (Hrsg.) Krafft, Manfred: Customer Knowledge Management in der Konzeptphase der Neuproduktentwicklung, Wiesbaden (Springer Fachmedien), 2013

Engelien, Martin; Meißner, Klaus: Virtual Enterprises Communities & Social Networks, Dresden (Verlag der Wissenschaften GmbH), 2011

Eßer, Gerd; Spur, Günter: Innovation Produktion und Management, München (Carl Hanser Verlag), 2008

Mühlhaus, Daniel: Anreizkonzepte und Motivationswirkung in Communities of Innovation, Hamburg (Verlag Dr. Kovač GmbH), 2013

Sauer, Sigrid; Simon, Monika; Völker, Reiner: Wissensmanagement im Innovationsprozess, Heidelberg (Physica- Verlag), 2007

Schumacher, Monika Christine: Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung, Wiesbaden (Gabler Verlag), 2010

Zeitschriften:

Corsten, Hans; Meier, Bernd: Organisationstruktur und Innovationsprozesse, Wisu 6, 1983, S. 251 – S.256

Internetquellen:

Quellen auf Homepage mit Verfasser:

Atizo: Startseite, <https://www.atizo.com/>, abgerufen am 2.12.2014

Clickworker: mobile Crowdsourcing, 2014, <https://www.clickworker.com/mobile-crowdsourcing/>, abgerufen am 19.12.2014

Consensus Point, Inc: method, 2014, <http://www.consensuspoint.com/approach/#method>, abgerufen am 19.12.2014

Dell Inc.: Startseite, <http://www.ideastorm.com/>, abgerufen am 1.12.2014

DriveNow GmbH & Co. KG: Drivenow. Jetzt einsteigen, <https://de.drivenow.com/?prc=OSG-1930#!/sogehts>, abgerufen am 3.12.2014

Howe, Jeff: Crowdsourcing: A Definition The white paper version, 2010, <http://crowdsourcing.typepad.com/>, abgerufen am 30.11.2014

Howe, Jeff: The Rise of Crowdsourcing, 2006, <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, abgerufen am 30.11.2014

Innocentive Inc.: Startseite, <http://www.innocentive.com/>, abgerufen am 2.12.2014

Intrade The Prediction Market Limited: Startseite, <http://www.intrade.com/v4/home/>, abgerufen am 3.12.2014

Ipsos GmbH: Größte Konzeptdatenbank für langlebige Konsumgüter, 2010, <http://www.ipsos.de/publikationen-und-presse/pressemitteilungen/2010/groesste-konzeptdatenbank-fuer-langlebige-konsumgueter>, abgerufen am 14.11.2014

Ipsos GmbH: Ipsos Archetype System mit Innovationspreis ausgezeichnet, 2014, <http://www.ipsos.de/publikationen-und-presse/pressemitteilungen/2014/ipsos-archetype-system-mit-innovationspreis-ausgezeichnet>, abgerufen am 16.12.2014

Ipsos GmbH: Onlineforschung, <http://www.ipsos.de/expertise/erhebungsexpertise/onlineforschung>, abgerufen am 11.11.2014

Ipsos GmbH: i- say, 2014, <http://www.i-say.com/>, abgerufen am 11.11.2014

iStockphoto LP.: Startseite, <http://www.istockphoto.com/>, abgerufen am 2.12.2014

iStockphoto LP.: Über uns, <http://deutsch.istockphoto.com/help/about-us>, abgerufen am 2.12.2014

Ivanov, Aleksandar: Ein Weg zum Management 2.0: Prognosebörsen in Unternehmen, 2013, <http://www.itespresso.de/2013/01/20/ein-weg-zum-management-2-0-prognoseboersen-in-unternehmen/>, abgerufen am 16.12.2014

Ivanov, Aleksandar: Neuer Crowdsourcing-Ansatz optimiert die Marktforschung: Social Forecasting im Aufschwung, 2013, <http://www.marktforschung.de/hintergruende/fachartikel/marktforschung/neuer-crowdsourcing-ansatz-optimiert-die-marktforschung-social-forecasting-im-aufschwung/>, abgerufen am 19.12.2014

Kickstarter: 15 diverse categories. Thousands of amazing projects, <https://www.kickstarter.com/discover?ref=nav>, abgerufen am 1.12.2014

Kickstarter: Pebble: E-Paper Watch for iPhone and Android, 2012, https://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-e-paper-watch-for-iphone-and-android?ref=most_funded, abgerufen am 1.12.2014

Kickstarter: Kickstarter Startseite, <https://www.kickstarter.com/?ref=nav>, abgerufen am 1.12.2014

Kickstarter: Seven things to know about Kickstarter, <https://www.kickstarter.com/hello?ref=footer>, abgerufen am 1.12.2014

Kirchgeorg, Manfred: Motivation, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>, abgerufen am 11.11.2014

Lumi Technologies LTD: Forschung in Echtzeit – mit Lumi, 2014, <http://lumiinsight.com/de/solutions-de/market-research-de/>, abgerufen am 19.12.2014

Möhrle, Martin: Innovationsmanagement, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11723/innovationsmanagement-v8.html>, abgerufen am 9.11.2014

Möhrle, Martin; Specht, Dieter: Innovation,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v8.html>, abgerufen am 9.11.2014

Pankin, Thorsten: Konsumgüter per Crowdsourcing validieren und entwickeln, 2013,
<http://www.deutsche-startups.de/2013/12/13/manugoo-entwickelt-konsumgueter-per-crowdsourcing/>, abgerufen am 18.12.2014

Rieger, Ulrich: Konzepttest: Welche Innovationen sind bedürfnisgerecht und haben Marktpotenzial? Welche Kommunikation führt zum Erfolg?, 2013
<http://www.mwresearch.de/forschungsgebiete/konzepttest/>, abgerufen am 11.11.2014

Starbucks Corporation: Startseite, <http://mystarbucksidea.force.com/>, abgerufen am 1.12.2014

Steffen, Dirk: Die Mischung macht's Strategie einer integrierten Marktforschung 2.0, 2009,
<http://www.research-results.de/fachartikel/2009/ausgabe2/die-mischung-machtas.html>,
abgerufen am 18.12.2014

Tchibo GmbH: Startseite, <http://www.tchibo-ideas.de/>, abgerufen am 1.12.2014

Tchibo GmbH: Unternehmensstartseite, <http://www.tchibo.com/>, abgerufen am 18.12.2014

Tchibo GmbH: Wir sind für Sie da, <http://www.tchibo.com/content/691278/-/de/qualitt/gebrauchsartikelqualitt/beratung-verkauf.html;jsessionid=723A351CE10C34D76ED0636443C0B598>, abgerufen am 18.12.2014

Threadless: Startseite, <https://www.threadless.com/>, abgerufen am 2.12.2014

TNS Infratest Deutschland GmbH: Concept eValue™, 2014
<http://www.tns-infratest.com/Kernkompetenzen/innovation-product-development-ConcepteValuate.asp>, abgerufen am 11.11.2014

TNS Infratest Deutschland GmbH: Online- Befragung, http://www.tns-infratest.com/Kernkompetenzen/Operations_CAWI.asp, abgerufen am 11.11.2014

Weber, Jürgen: Benchmark Definition,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2477/benchmark-v4.html>, abgerufen am 17.12.2014

Wikipedia: Startseite, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite>, abgerufen am 3.12.2014

Wübbenhorst, Klaus: Benchmarking Definition,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2297/benchmarking-v7.html>, abgerufen am
17.12.2014

Quellen auf Homepage ohne Verfasser:

o. V.: Ab wann ist eine Innovation radikal?, 2011, <http://www.radikale-innovation.com/?s=inkrementeller>, abgerufen am 17.12.2014

o. V.: Definition of prediction markets, <http://lexicon.ft.com/term?term=prediction-market>,
abgerufen am 3.12.2014

o. V.: Konzepttest, <http://www.innovationsmethoden.info/files/method/Konzepttest.pdf>,
abgerufen am 9.11.2014

o. V.: Onlinepanel, <http://www.befragmich.de/onlinepanel.html>, abgerufen am 11.11.2014

o. V.: Startseite, <https://tippie.uiowa.edu/iem/>, abgerufen am 3.12.2014

o. V.: Wie funktioniert der Opinion Pool?, https://www.opinion-pool.de/how_it_works.php?SES=69a44955b9a948d1971fd69a59ae3ed2&frmnd=faq,
abgerufen am 11.11.2014

Quellen mit pdf.:

Ewing, Tom: Gamification – Viel mehr als nur eine Spielerei, 2012,
[http://media.brainjuicer.com/media/files/BrainJuicer_Gamification_-
_Viel_mehr_als_nur_eine_Spielerei.pdf](http://media.brainjuicer.com/media/files/BrainJuicer_Gamification_-_Viel_mehr_als_nur_eine_Spielerei.pdf), abgerufen am 12.11.2014

Innosabi GmbH: Erfolgsfaktoren im Crowdsourcing Die Motivation an der Teilnahme Ihrer
Crowdsourcing Projekte ist entscheidend für das Erzielen innovativer Ergebnisse. So
entfachen Sie die Begeisterung der Teilnehmer!, 2013, [http://innosabi.com/wp-
content/uploads/2013/09/Erfolgsfaktoren-zur-Motivation-Ihrer-Open-Innovation-Projekt-
Teilnehmer.pdf](http://innosabi.com/wp-content/uploads/2013/09/Erfolgsfaktoren-zur-Motivation-Ihrer-Open-Innovation-Projekt-Teilnehmer.pdf), abgerufen am 3.12.2014

Ipsos GmbH: Ipsos Innoquest maximieren Sie den Erfolg Ihrer Innovation, 2013
http://www.ipsos.de/assets/files/docs/103/IQ_Concepts_03072013.pdf, abgerufen am
11.11.2014

Kearon, John: Predictive Markets Utilizing the wisdom of crowds to slay the sacred cow of scientific sampling, 2009, http://www.brainjuicer.com/xtra/Predictive_Markets_-_2009.pdf, abgerufen am 9.11.2014

Schoen, Mel: Bessere Produktkonzepte schreiben, 2013, http://www.insightdriven.de/wp-content/uploads/ProduktkonzepteSchreiben_WhitePaper_2013-04-20.pdf, abgerufen am 9.11.2014

Daten:

Statista: Ausgaben von Apple Inc. für Forschung und Entwicklung in den Geschäftsjahren 2007 bis 2014 (in Milliarden US-Dollar), 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186168/umfrage/ausgaben-von-apple-fuer-forschung-und-entwicklung/>, abgerufen am 3.12.2014

Statista: Ausgaben von Procter & Gamble (P&G) für Forschung und Entwicklung in den Geschäftsjahren 2006 bis 2014 (in Millionen US-Dollar), 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/257174/umfrage/werbeausgaben-von-procter-und-gamble-pundg/>, abgerufen am 3.12.2014

Statista: Daten und Fakten über die Crowdfunding-Plattform Kickstarter, 2014, <http://de.statista.com/themen/2189/kickstarter/>, abgerufen am 1.12.2014

Schriftliche Erklärung

ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich erkläre mich damit

- einverstanden,

- Nicht einverstanden

dass ein Exemplar meiner Bachelorthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den

.....
(Unterschrift des Studierenden)

Anhang

Abbildungen	2
Methoden	6
Interviews	10

Abbildungen

Beurteilungsgegenstand:							
Beurteilung:	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll zu		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Produkttechnologie							
1.1 Die in die Innovation eingehende Technologie ist für uns sehr neu							
1.2 Die neue Technologie ersetzt die bisherige größtenteils							
1.3 Die neue Konstruktion greift wenig auf unsere bisherige Technik zurück							
1.4 Mit den technischen Komponenten haben wir keine Erfahrung							
2. Absatzmarkt							
2.1 Die Innovation spricht Kunden an, die wir bisher nicht bedient haben							
2.2 Mit den neuartigen Kundenbedürfnissen haben wir keine Erfahrung							
2.3 Mit den neuartigen Vertriebskanälen haben wir keine Erfahrung							
2.4 Die Innovation verlangt Zusammenarbeit mit neuen Kooperationspartnern							
3. Produktionsprozess							
3.1 Die benötigten Produktionsanlagen sind bei uns nicht vorhanden							
3.2 Die Produktmontage der Innovation weicht stark ab							
3.3 Unsere Erfahrung mit den Produktionsverfahren ist sehr gering							
4. Beschaffung							
4.1 Das Verhalten der Lieferanten für die Innovation ist kaum vorhersagbar							
4.2 Mit den Materialien für die Innovation haben wir sehr wenig Erfahrung							
4.3 Wir können nur auf wenige vertraute Lieferanten zurückgreifen							
5. Kapitalbedarf							
5.1 Die Innovation verlangt Marketing-Kosten die bisher unbekannt sind							
5.2 Die Innovation verlangt F&E- Kosten die bisher unbekannt sind							
5.3 Die Innovation verlangt Produktionsinvestitionen bisher unbekannter Höhe							
6. Formale Organisation							
6.1 Für die Innovation ist ein hauptamtlicher Produktmanager zu bestellen							
6.2 Für die Innovation ist eine eigenständige Abteilung oder Gruppe zu bilden							
7. Informale Organisation							
7.1 Die Innovation verändert unsere bisherige Unternehmenskultur							
7.2 Die Innovation verlangt bisher nicht vorhandene soziale Kompetenzen							
7.3 Die Innovation verlangt neuartige Management- Fähigkeiten							
7.4 Die Innovation ist ein Symbol für die Wertänderung im Unternehmen							
7.5 Die Innovation verlangt starke Strategieveränderung des Produktbereichs							
Summe							
Summe, geteilt durch 24 Befragungsitens = Innovationsgrad							

Abbildung 12: Checkliste zur Feststellung des Innovationsgrades³²⁵

³²⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo, 2010, S. 17

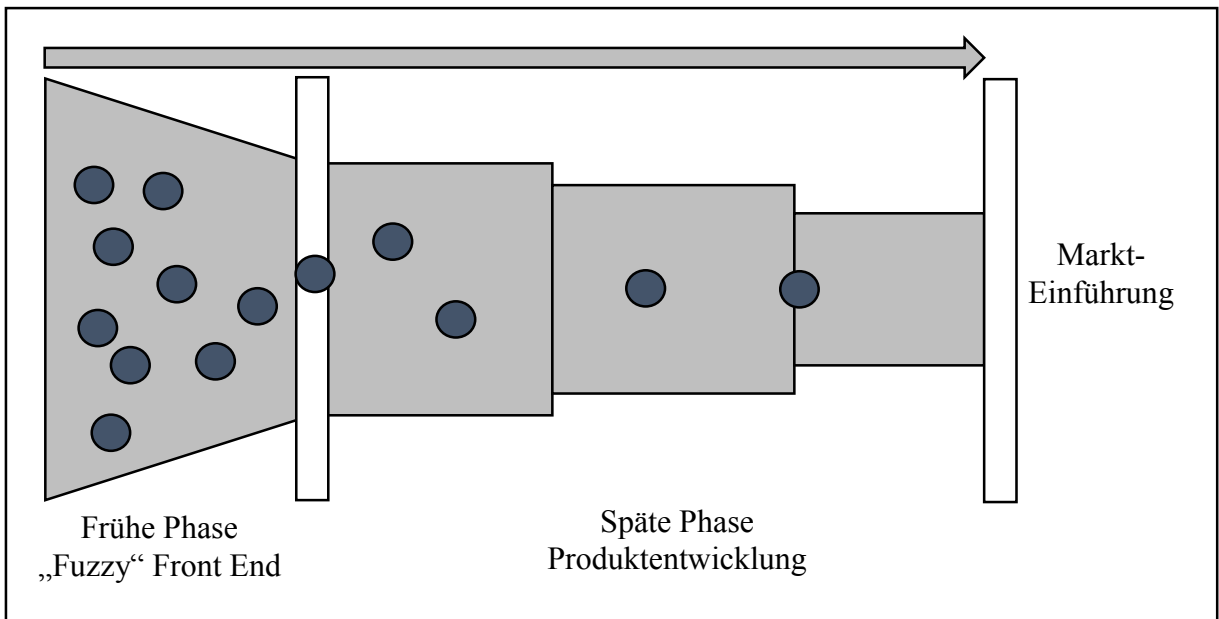


Abbildung 13: Stage Gate Modell³²⁶

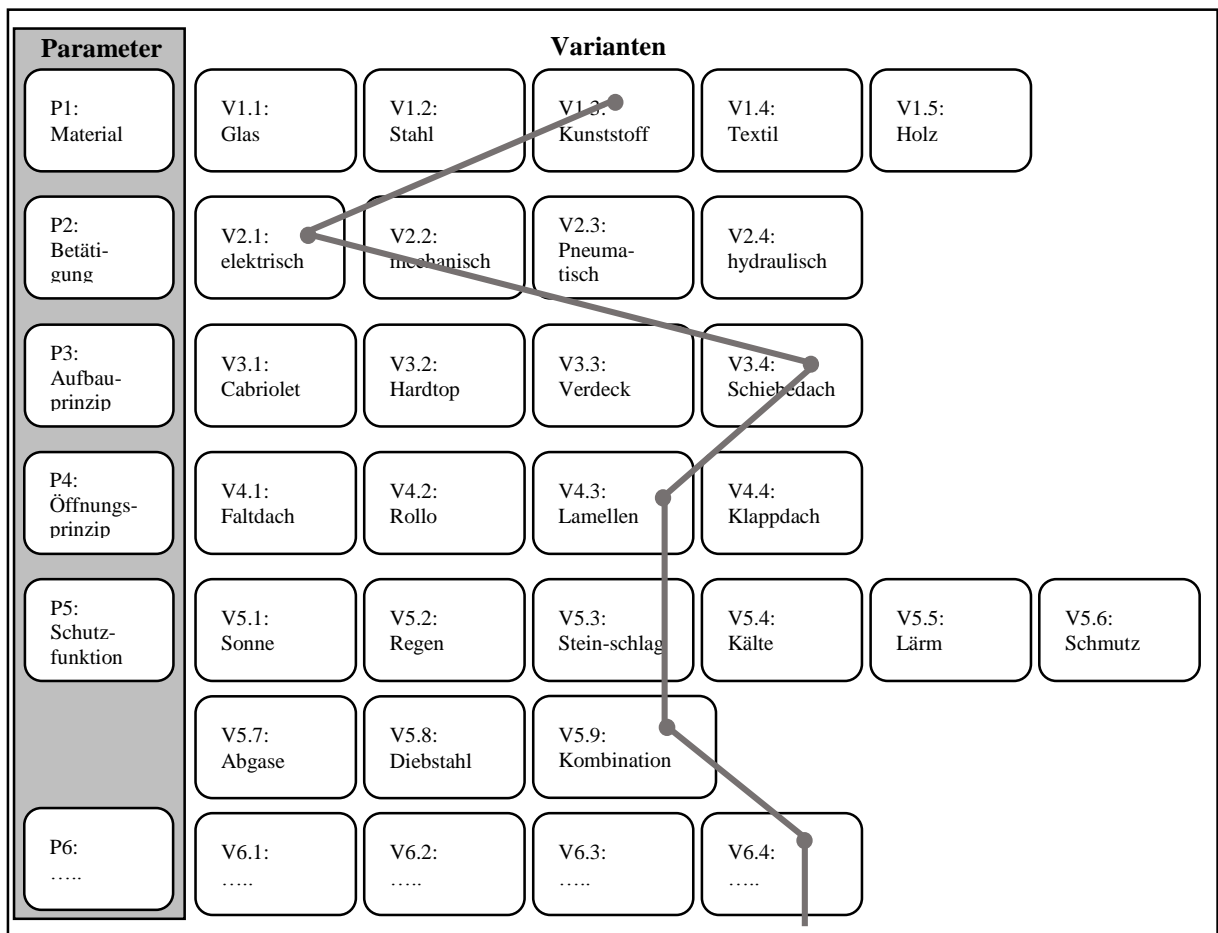


Abbildung 14: Beispiel eines Morphologischen Kastens für ein Fahrzeug³²⁷

³²⁶ Vgl. Abele, 2013, S. 3

³²⁷ Vgl. Brehm/Vahs, 2013, S. 290

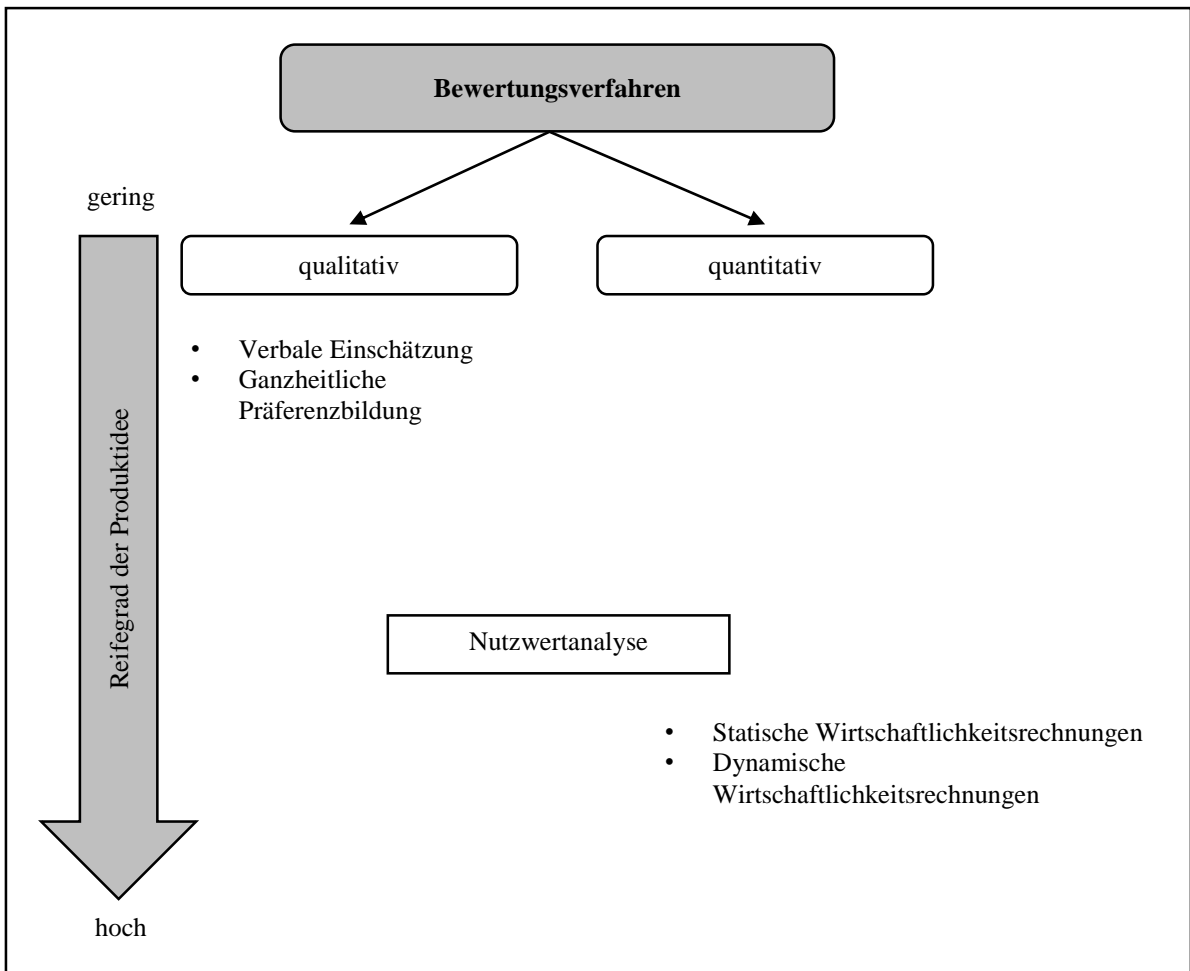


Abbildung 15: Bewertungsverfahren in der Ideenphase³²⁸

³²⁸ In Anlehnung an Brehm/Vahs, 2013, S. 321

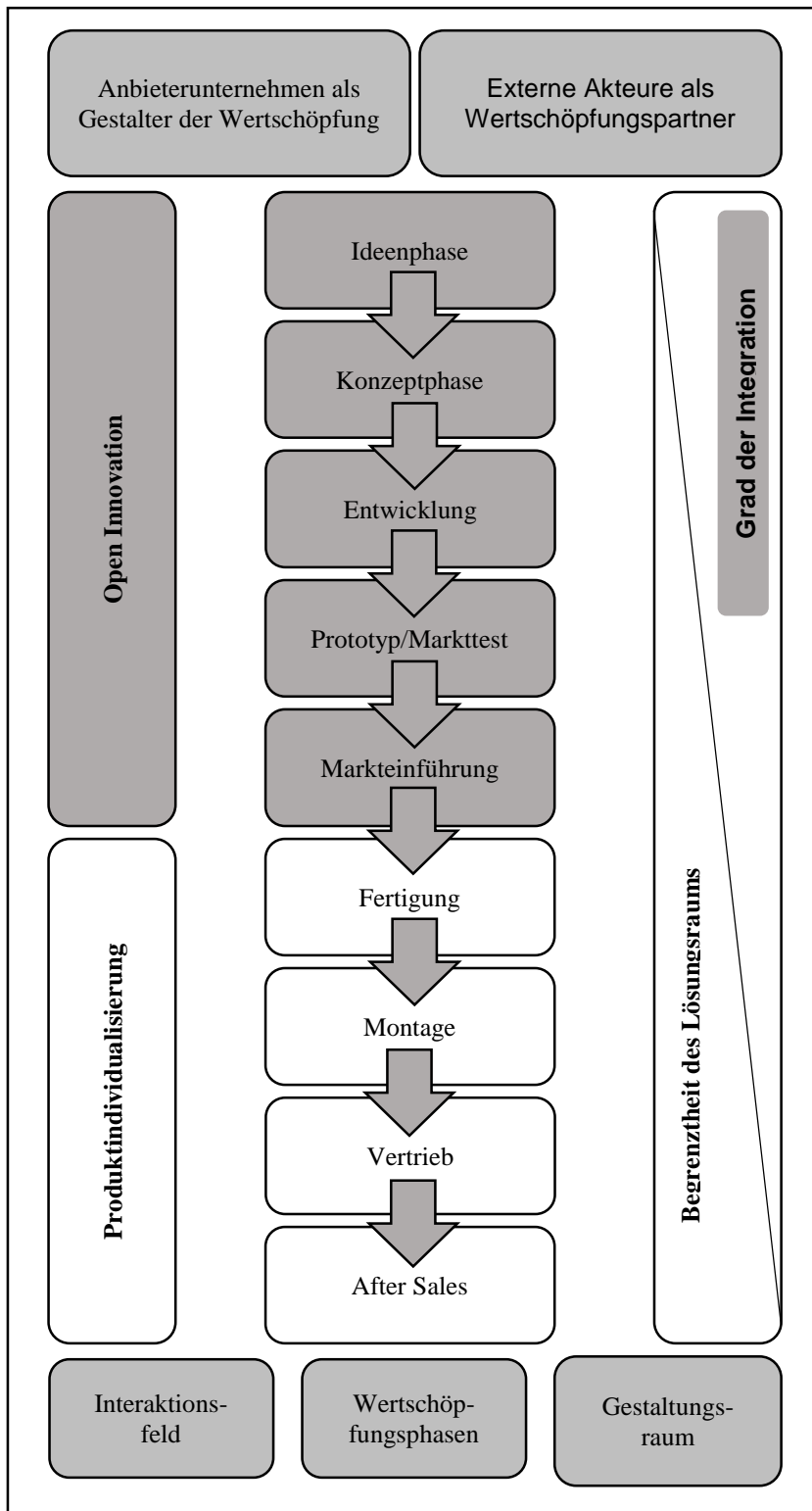


Abbildung 16: Das Modell der Interaktiven Wertschöpfung³²⁹

³²⁹ In Anlehnung an Piller/ Reichwald, 2009, S. 52

Methoden

1. Ishikawa-Diagramm

Ein Werkzeug zur Bestimmung von Suchfeldern stellt das Ishikawa-Diagramm dar. Namensgeber hierfür war Professor Kaoru Ishikawa, der diese Methode entwarf um die kreative Ideenfindung zu optimieren, aber auch die Identifikation von Problemen zu erleichtern und anschaulich zu visualisieren. Durch diese Methode werden mehrere Personen oder Gruppen an der Analyse eines Problems beteiligt. So wird eine umfassende Betrachtung der Problemstellung gewährleistet. Bei dieser Methode findet die Identifikation von Schwachstellen durch Befragungen, Beobachtungen und Prozessanalysen statt. Anschließend wird die Ursache für die Schwachstellen hinterfragt und in einzelnen „Gräten“ im Diagramm dargestellt. Nach der Erstellung eines solchen Diagrammes gilt es die Haupteinflussfaktoren auf das übergeordnete Ziel zu identifizieren. Im weiteren Verlauf wird nach der 80:20 Regel Verfahren, nach der 20% der Problemursachen 80% des Gesamtproblems ausmachen. Die dann erkannten Problemursachen stellen die Suchfelder dar, auf deren Basis die Suche nach Lösungsansätzen beginnen kann.³³⁰

2. Brainstorming

Brainstorming ist wohl die bekannteste Methode zur kreativen Ideengenerierung. Kerngedanke bei dieser Methode ist es, dass die teilnehmenden Personen angehalten werden eine möglichst hohe Anzahl an Ideen zu produzieren. Das vorliegende Problem sollte also nicht zu kompliziert und widerspruchsfrei definiert sein. Eingeordnet wird Brainstorming bei den Techniken der freien Assoziation.^{331 332} Bei der Durchführung dieser Technik sollte die Gruppengröße zwischen fünf und acht Personen liegen. Jeder Teilnehmer soll so viele Ideen wie möglich frei äußern, ohne dass an diesen Ideen Kritik geübt wird. Ideen von anderen können aber aufgegriffen werden. Damit diese Regeln eingehalten werden, wird ein Moderator bestimmt. Dieser erläutert die Problemstellung und sorgt für den stetigen Ideenfluss aller Teilnehmer, bleibt selbst aber zurückhaltend. Eine Sitzung sollte nicht länger als 40 Minuten dauern. Im Nachhinein werden die Lösungen ausgewertet und geordnet.³³³

³³⁰ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.254f.

³³¹ Vgl. Pepels, 2013, S.22

³³² Vgl. Geschka/ Zirm, 2014, S.77

³³³ Vgl. Pepels, 2013, S.22

3. Verbale Einschätzung

Die verbale Einschätzung gehört zu den qualitativen Verfahren der Produktideenbewertung. Die zu bewertenden Merkmalsausprägungen werden bei diesem Verfahren in einfachen Worten beschrieben. Die Beschreibung kann dabei sowohl von einer Person, als auch von einer Gruppe durchgeführt werden. Gruppen können dabei aus Kunden oder Experten für diese Produktidee bestehen. Wichtig bei der Durchführung ist die Vermeidung von doppeldeutigen und ungenauen Aussagen. Beschreibungen müssen klar zu verstehen und gehaltvoll sein.³³⁴

4. Ganzheitliche Präferenzbildung

Bei diesem Bewertungsverfahren für Produktideen mit geringem Reifegrad, wird nicht nach bestimmten Eigenschaften differenziert. Vielmehr soll durch einen paarweisen Vergleich und dem Konstantsummenverfahren eine allumfassende Beurteilung der Produktidee, durch Einzelpersonen oder Gruppen, erreicht werden. Die Präferenz der Beurteiler führt dann zu einer Rangordnung. Beim paarweisen Vergleich werden Produktideen gegeneinander verglichen. So lassen sich Vorzüge einer jeden Idee zu der nächsten feststellen. Durch eine Matrixdarstellung und die Ermittlung der Spaltensummen lässt sich eine Rangordnung bilden. Beim Konstantsummenverfahren wird die Rangordnung erzeugt, indem eine vorgegebene Summe, beispielsweise 100 Punkte, auf alle Ideen entsprechend ihrer Bedeutung verteilt wird. Diese Methode eignet sich besonders für eine erste Einschätzung.³³⁵

5. Statische und dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Bei statischen Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung wird in der Regel nur ein Jahr als charakteristisch für die gesamte Lebensdauer des Investitionsobjektes gesehen. Die Unterschiede von Kosten und Erlöse bezogen auf die Zeit werden hierbei nicht beachtet. Möglichkeiten zur Berechnung bietet zum Beispiel die Kostenvergleichsrechnung, bei der zwei Innovationen nach ihren Gesamtkosten pro Jahr gegenüber gestellt werden. Ein komplexeres Modell bietet die statische Amortisationsrechnung. Dabei wird versucht anhand des Kapitaleinsatzes im Verhältnis zur Differenz aus Einnahmen und Ausgaben zu ermitteln, wie lange die Amortisationsdauer einer Investition ist. Je kürzer der Zeitraum desto besser die Innovation.³³⁶

³³⁴ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.322

³³⁵ Vgl. ebenda, 2013, S.325ff.

³³⁶ Vgl. ebenda, 2013, S.334

Dynamische Verfahren hingegen versuchen ein besseres Bild der Wirklichkeit zu vermitteln. Erreicht wird dies durch die Berücksichtigung der Zeit und der Höhe der Zahlungen über den gesamten Lebenszyklus der Innovation. Innovationen werden dabei diskontiert, also auf den Investitionszeitpunkt abgezinst, damit sie auch bei unterschiedlichen Laufzeiten vergleichbar sind. Verfahren hierzu sind die Kapitalwertmethode oder die interne Zinsfußmethode.³³⁷ Die genaue Formel der Berechnung ist für diese Arbeit nicht relevant. Nachzulesen ist diese unter der angegebenen Quelle.

6. Fokussiertes Interview

Beim fokussierten Interview handelt es sich um eine qualitative Befragung, bei dem das Gespräch auf einen bestimmten Problembereich gerichtet ist. Meist dienen Stimuli dabei als Einstieg. Daraufhin folgt ein vom Interviewer stark gelenktes qualitatives Interview, mit dem Fokus auf bestimmte Aspekte. Ziel ist die Ermittlung der Reaktion der Probanden auf den Stimulus.³³⁸ Daher finden diese Interviews häufig Anwendung in der frühen Phase der Konzeptentwicklung, um erste Reaktionen und Verbesserungsvorschläge einfangen zu können.³³⁹

7. CAPI Befragung

CAPI steht für Computer Assisted Personal Interview. Befragungen die mit dieser Methode durchgeführt werden, zeigen den Fragenbogen über einen Computer Monitor. Die Eingabe der Antworten erfolgt direkt auf dem Computer.³⁴⁰ Es handelt sich hierbei um eine Form des persönlichen Interviews, wobei der Interviewer die Antworten direkt am Computer einträgt. Dabei kann das Interview an den verschiedensten Orten stattfinden. Üblich sind zum Beispiel Interviews beim Probanden zu Hause oder in Marktforschungsstudios. Die vom Interviewer eingetragenen Antworten können direkt zum Marktforschungsinstitute überspielt werden.³⁴¹

8. Conjoint- Analyse

Bei der Conjoint- Analyse wird davon ausgegangen, dass der Gesamtnutzen eines Produktes sich für den Kunden aus mehreren Teilnutzen zusammensetzt, die sich aus der Empfindung bezüglich einzelner Produktattribute ergeben. Je höher der Gesamtnutzen ist, desto höher auch die Präferenz des getesteten Konzeptes. Durch die Addition der Teilnutzen können Präferenzen

³³⁷ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.336

³³⁸ Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S.70

³³⁹ Vgl. ebenda, 2011, S.417

³⁴⁰ Vgl. Pepels, 2008, S.190

³⁴¹ Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S.34f.

bezüglich neuer und nicht getesteter Produktkonzepte errechnet werden, um bessere Produktkonzepte zu erzeugen. Zumeist werden Probanden in der Testsituation mehrere Produktkonzepte vorgelegt. Diese unterscheiden sich in der Variation der Produktattribute und werden bezüglich der Kaufwahrscheinlichkeit oder Präferenz durch die Probanden in eine Rangfolge gebracht. Durch Berechnungsverfahren wird auf Basis der Reihenfolge der Teilnutzenwert aller Ausprägungen ermittelt. So lässt sich die Gestaltung von Konzept und Produkt optimieren.³⁴² Die Conjoint- Analyse ist somit eher eine Spezialform zum Testen von Produktkonzepten. Meist läuft dieses Testverfahren computergestützt ab, da die Experimente mitunter sehr komplex werden können.³⁴³

9. Quality Function Deployment

Das QFD ist ein Instrument zur Kundenorientierung und soll die Funktion sowie Qualität im Produkt vereinen. Dabei soll explizit auf die Kundenwünsche und –Bedürfnisse Rücksicht genommen werden.³⁴⁴ Die identifizierten wichtigen Eigenschaften des Produktes überführt das QFD in technische Eigenschaften. Durch diese Tätigkeiten erfüllt das QFD auch eine kommunikative Aufgabe, als Vermittler zwischen Marketing, Ingenieuren und Mitarbeitern der Technik.³⁴⁵ Der Ablauf des Quality Function Deployment lässt sich in vier aufeinander folgende Stufen beschreiben. Der erste Schritt ist die Produktplanung in der die Anforderungen der Kunden in produktrelevante technische Merkmale überführt werden. Die Komponenten-/ Teileplanung bildet die nächste Stufe. Hier werden die technischen Merkmale in Merkmale einzelner Baugruppen expediert. In Stufe drei, der Prozessplanung, findet die Festlegung der wichtigen Anforderungen und Bedingungen für den Produktionsprozess statt. Die letzte Stufe dient zur Ausformulierung von Arbeitsplänen und Anweisungen.³⁴⁶

Die Einsatzgebiete für das QFD liegen nicht nur bei der Konzeptentwicklung, auch die Verbindung zu späteren Phasen ist durch diesen Prozessablauf gewährleistet.³⁴⁷

³⁴² Vgl. Bliemel/ Kotler, 2006, S.534f.

³⁴³ Vgl. Fantapiè Altobelli, 2011, S.342f.

³⁴⁴ Vgl. Cooper, 2002, S. 230

³⁴⁵ Vgl. Bliemel/ Kotler, 2006, S.545

³⁴⁶ Vgl. Brem/ Vahs, 2013, S.306

³⁴⁷ Vgl. ebenda, 2013, S.308

10. Screening

Das Screening ist eine mögliche Suchtechnik zur Findung von Lead Usern. Die Suche läuft hierbei meist parallel ab. Die Charakteristika der Lead User werden in einem Fragebogen überführt. Dieser wird von einer repräsentativen Stichprobe parallel beantwortet. Anhand der Eignung des Einzelnen für die Teilnahme an der Bearbeitung einer innovativen Aufgabe, wird entschieden welche Nutzer geeignet sind. Diese Methode sollte nur Anwendung finden, wenn die Grundgesamtheit potenzieller Kunden leicht abzugrenzen ist.³⁴⁸

11. Pyramiding

Anders als beim Screening eignet sich das Pyramiding-Verfahren bei einer ungewissen Grundgesamtheit potenzieller Kunden. Die Suche beim Pyramiding läuft sequentiell ab. Das Verfahren beruht auf sozialen Netzwerken, also den Beziehungen, die Menschen miteinander haben. Zu Beginn dieser Methode wird eine Person aus diesem Netzwerk, nach der Eignung einer anderen Person für die zu erfüllende Innovationsaufgabe befragt. Daraufhin wird sich Schritt für Schritt durch diese Fragetechnik an die Lead User herangetastet.³⁴⁹

Interviews

Interview Martin Swanson

Einleitung (Informationen über den Interviewteilnehmer)

1. Name des Interviewteilnehmers

Martin Swanson

2. Arbeitgeber/ Unternehmen und derzeitige Position

Ipsos GmbH / Manager bei InnoQuest (Innovation and forecasting specialists)

3. In welchem Fachgebiet konnten Sie während Ihrer Berufslaufbahn besonders viele Erfahrungen sammeln?

BWL Studium Fachrichtung Marketing

Erster Arbeitgeber war ein kleineres Marktforschungsinstitut. Dort habe ich im Bereich Konsumentenforschung gearbeitet.

³⁴⁸ Vgl. Piller/ Reichwald, 2009, S.184f.

³⁴⁹ Vgl. ebenda, 2009, S. 184f.

Seit 4 Jahren bei Ipsos, erst im Marketing und dann in die derzeitige Position in der Innovationsforschung. Dort machen Konzepttests ca. 70% der Studien im Tagesgeschäft aus.

Hauptteil (Erfahrungen im Bereich Konzepterstellung und Konzepttest)

4. Welche Vorteile bietet ein Konzepttest während des Innovationsprozesses Ihrer Meinung nach?

Es kann schon vor der Produktentwicklung festgestellt werden wie vielversprechend eine Idee ist. Also, ob die Erfolgchancen hoch oder niedrig sind.

Kosten Ersparnis.

Welche Positionierung funktioniert und welche nicht.

Welche Eigenschaften sind für das Produkt am wichtigsten, welche eher unwichtig.

5. Wie sollte ein Konzept generell aufgebaut sein?

Insight → Bedürfnis wird angesprochen, das aus Konsumentensicht befriedigt werden soll

Benefit → Beschreibung der Produkteigenschaften, die das Bedürfnis befriedigen.

Reason why/ Reason to believe → Warum können die Produkteigenschaften das Kundenbedürfnis befriedigen.

Überschrift mit Hauptaussage des Konzeptes

Außerdem sollte ein Konzept auch Informationen über Varianten, Abbildungen, Produktname, Preis und Menge enthalten.

6. Welche Attribute sollte ein Konzept aufweisen, um die optimalen Voraussetzung beim Konzepttest zu haben?

Regeln damit das Konzept nicht aufgrund von Formalitäten durchfällt sind z.B.:

- Insight in der „Ersten“ Person schreiben
- single Minded → Nur ein Benefit in den Vordergrund stellen.
- Alle 3 Bereiche des Konzeptes müssen widerspruchsfrei aufeinander aufbauen.
- nicht zu lang
- Konsumentensprache verwenden, also Fachwörter aus dem Marketing vermeiden.

7. Haben Konzepte mit visuelle Hilfsmittel, wie Bilder oder 3D Produktdarstellung, die gleichen Voraussetzungen wie ohne solcher Darstellungsmöglichkeiten?

Je näher eine Darstellung an der Exekution ist, umso näher ist man an der Realität und desto realer bzw. valider sind auch die Ergebnisse. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass der eigentliche Insight und die Produkteigenschaften des Produktes nicht untergehen.

Abbildungen sollten unterstützendes Beiwerk bleiben und dürfen nicht zu stark vom verbalen Konzept ablenken.

8. Gibt es bestimmte Phasen die dem Konzepttest vorgelagert und absolut notwendig für ein aussagekräftiges Ergebnis sind?

Generell müssen keine Phasen vorgelagert sein. Wichtig für erfolgreiche Konzepte ist jedoch, dass nicht erst ein Produkt entwickelt wird und dann ein Konzept sondern, dass der Prozess mit dem Insight/ Konsumentenbedürfnis beginnt. Andernfalls wird der Insight nur sehr schwer exakt getroffen bzw. schwer zu erstellen sein.

9. Welche Fragen sollten die Probanden bezüglich der Konzepte beantworten?

- Persönliche Wichtigkeit der Produktidee (Relevanz)
- Differenzierung
- Preisakzeptanz
- Glaubwürdigkeit
- Marken fit
- Substitutionsverhalten → Worauf würden die Konsumenten verzichten
- Stärken und Schwächen

10. Ist es immer sinnvoll während einer Umfrage mehrere Konzepte vorzustellen, um eine Rangfolge erstellen zu können?

Das macht keinen Sinn, da die Beurteilung nicht der realen Situation entspricht. Es wird automatisch zwischen den Konzepten verglichen und dies verfälscht das Ergebnis. Bei einem Konzepttest sollte immer monadisch vorgegangen werden.

Ein sequentiell monadisches Vorgehen macht nur Sinn, wenn wirklich nur ein Ranking wichtig ist. Das absolute Potenzial der einzelnen Konzepte lässt sich dann aber nicht mehr bzw. schlecht messen.

11. Was sind die häufigsten Fehler bei der Konzepterstellung bzw. beim eigentlichen Konzepttest?

Das Insight, Benefit und Reason to believe nicht aufeinander abgestimmt sind.

Oft wird versucht zu viele Benefits in ein Konzept zu packen. Dies verwässert das eigentliche Konzept nur.

In der Praxis werden um Grunde alle Fehler gemacht die unter Frage 5 u. 6 als Regeln für die Erstellung von Konzepten genannten worden sind.

12. Gibt es Produkte für die sich ein Konzepttest nicht eignet und wenn ja, welche sind das?

Auf dem FMCG Bereich bezogen macht es z.B. keinen Sinn bei Produkten die sich nur über die Verpackung verkaufen müssen. Dort sollte eher ein Verpackungstest durchgeführt werden.

Es ist aber grundsätzlich bei allen FMCG Produkten möglich einen Konzepttest zu machen, die bei der Produkteinführung auch beworben werden.

13. Wo sehen Sie die größten Schwächen bei einem Konzepttest?

Häufig werden die Erfolgchancen dahingehen beurteilt, wie das Konzept gegen die bisherigen Konzepttests abschneidet (Benchmark). Im schlimmsten Fall wird das Konzept dort nur gegen schlechte Ideen/Konzepte verglichen. Dann schneidet das Konzept im Test gut ab, kann aber im Wettbewerb trotzdem nicht bestehen.

Außerdem kann die Realität vom Konzept stark abweichen. Einzelne Formulierungen können verursachen, dass das Konzept durchfällt.

Abschluss (Ausblick der Entwicklungen im Bereich der Konzepttests)

14. Was wird sich in Ihrer Meinung nach in Zukunft im Bereich der Konzepttests verändern?

Eine große Herausforderung wird es sein Konzepttest auf mobilen Geräten durchzuführen. Dabei speziell auch den Konzeptaufbau beizubehalten.

Konsumenten sollten früher in den Innovationsprozess integriert werden. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Innovationszyklen immer kürzer werden und es dadurch wichtig wird in

kurzer Zeit Ergebnisse zu liefern die valide sind. Eventuell muss bei low risk Produkten in Zukunft öfter auf einen Konzepttest verzichtet werden. (z.B. beim Plan eine zusätzliche Variante eines Produktes einzuführen)

15. Welche Alternativen oder unterstützenden Methoden werden heute schon verwendet?

Integration von qualitativer Marktforschung, um besser zu verstehen wieso ein Konzept in einem Konzepttest so oder so abschneiden. Außerdem um auch Vorschläge zu erhalten, was verbessert werden kann.

Konsumenten in die Konzepterstellung,- Verbesserung einbeziehen. z.B. in einer virtuellen Community.

16. Bei welcher Ihnen bekannten neuen Entwicklung sehen Sie das größte Potenzial?

Konsumenten frühzeitig mit einbeziehen und das Verwenden von virtuellen Communities.

Zusatz: Ist der Begriff Crowdsourcing im Tagesgeschäft bereits aufgetaucht? Was halten Sie von solchen Methoden, speziell mit Bezug auf Konzepttests?

Wird im Geschäftsalltag schon mal erwähnt, dass Wissen in diesem Bereich ist aber noch nicht vertieft.

Ist meiner Meinung nach noch nicht so repräsentativ, weil

1. Teilnehmer sind von den physiografischen Eigenschaften eher „early Adopter“, dadurch bieten Sie keine repräsentative Abbildung der Bevölkerung

2. Konsumenten die in den Prozess über solche Möglichkeiten einbezogen werden, werden schnell zu Experten und entwickeln eine andere Denkweise. Sie unterscheiden sich dadurch evtl. zu stark von den „normalen“ Konsumenten. Der Blickwinkel dieser Personen wird also verändert.

Interview Anissa Künneth

Einleitung (Informationen über den Interviewteilnehmer)

1. Name des Interviewteilnehmers

Anissa Künneth

2. Arbeitgeber/ Unternehmen und derzeitige Position

TNS Infratest Deutschland GmbH, im Bereich Applied Marketing Science Verantwortliche für Innovation and Product Development

3. In welchem Fachgebiet konnten Sie während Ihrer Berufslaufbahn besonders viele Erfahrungen sammeln?

Seit 14 Jahren bei TNS in dem unter 2. beschriebenen Bereich tätig.

Diplom Statistikerin

Hauptteil (Erfahrungen im Bereich Konzepterstellung und Konzepttest)

4. Welche Vorteile bietet ein Konzepttest während des Innovationsprozesses Ihrer Meinung nach?

Produktideen werden relativ früh validiert, ohne dass bereits ein Produkt entwickelt wurde. Somit kann das Erfolgspotential einer Idee schon im Vorfeld abgeschätzt werden.

Unternehmen vermeiden so unnötige Investitionen in Produkte, die später am Markt nicht erfolgreich sind.

5. Wie sollte ein Konzept generell aufgebaut sein?

Die Vorstellung hier ist sehr klar. Ein Konzept sollte nach Möglichkeit kurz und prägnant sein und nicht mehr als 80 Wörter umfassen. (Es sollte alles auf eine DIN A4- Seite passen). Gerne kann hier eine Illustration des Produktes mit aufgeführt werden, wenn diese schon verfügbar ist. Zusätzlich sollte ein Preis mit aufgeführt werden, um die Testsituation schon so realistisch wie möglich zu gestalten.

Zu Beginn sollte ein Insight aufgeführt werden, der die Testteilnehmer dazu animiert auch weiter zu lesen. Anschließend eine kurze Produktbeschreibung, was neues kommen soll (Benefit). Danach eine sollte ein Reason to believe formuliert werden, der sich auf den Kernvorteil bezieht. Ausklingen kann ein Konzept dann mit einem kurzen Schlusssatz.

6. Welche Attribute sollte ein Konzept aufweisen, um die optimalen Voraussetzung beim Konzepttest zu haben?

Damit ein Konzepttest durchgeführt werden kann, muss das Produkt hinter dem Konzept kaufbar sein. Grund hierfür ist, dass die Kernfrage im Konzepttest von TNS Infratest die Kaufwahrscheinlichkeit ist.

In den Standard Konzepttest geht es immer darum, ob ein Produkt gekauft wird. Aus den Ergebnissen wird eine Erstkaufwahrscheinlichkeit ermittelt. Deshalb bieten sich Konzepte für Dinge die nicht gekauft werden können nicht an. (Beispiel: Konzept für ein neues Geschäft oder eine Online Auftritt)

7. Haben Konzepte mit visuelle Hilfsmittel, wie Bilder oder 3D Produktdarstellung, die gleichen Voraussetzungen wie ohne solcher Darstellungsmöglichkeiten?

Bilder werden in Konzepttest verwendet, weiter geht die Darstellung aber meist nicht. Dies liegt vor allem daran, dass die Konzepte mit dem Benchmark der früheren Konzepte vergleichbar bleiben müssen. Eine übertriebene Produktdarstellung in Form von 3D Produkten könnte die Ergebnisse verfälschen.

Empfehlung ist also immer den Konzepttest so beizubehalten, trotzdem kann eine 3D Darstellung eingefügt werden. Der Konzepttest würde dann sowohl mit einem Standard Konzept als auch mit einem Konzept + 3D Darstellung in einer Kontrollzelle getestet werden.

Ein Grund diesen Aufwand zu betreiben wäre der Wunsch des Kunden die Konzepttest ab sofort immer so durchzuführen. Mittels dieser Kontrollzelle würde der Effekt der eine solche Darstellung hat mit abgeschätzt werden. (eher die Ausnahme)

8. Gibt es bestimmte Phasen die dem Konzepttest vorgelagert und absolut notwendig für ein aussagekräftiges Ergebnis sind?

Grundsätzlich sollte Konzepte nicht auf Grundlage eines Trends oder einen Kurzschlussreaktion geschrieben werden. Es sollte sich vorher schon Gedanken gemacht werden, ob dieser Trend überhaupt der erfolgreichste ist oder es noch andere mögliche Trends gibt, die erfolgsversprechender sind. Erst wenn ich mich mit dieser Frage beschäftigt habe, sollte mit der Konzepterstellung begonnen werden.

9. Welche Fragen sollten die Probanden bezüglich der Konzepte beantworten?

Die wichtigste Frage bei uns ist die Kaufbereitschaft aus der die Erstkaufwahrscheinlichkeit ermittelt wird.

Außerdem ist die Betrachtung der Uniqueness sehr wichtig. Ein Produkt das als neu und andersartig empfunden wird hat es am Point of Sale meist einfacher. (Das Produkt wird eher gefunden und besser erinnert)

Verständlichkeit des Konzeptes wird auch abgefragt.

10. Ist es immer sinnvoll während einer Umfrage mehrere Konzepte vorzustellen, um eine Rangfolge erstellen zu können?

Solange die Konzepte aus der gleichen Kategorie kommen können Konzepte sowohl monadisch als auch sequenziell getestet werden. (sequenziell bis zu 6 Konzepte). Die Konzepte müssen aus der gleichen Kategorie kommen, da nur Kategorie Käufer befragt werden.

11. Was sind die häufigsten Fehler bei der Konzepterstellung bzw. beim eigentlichen Konzepttest?

Kunden tun sich prinzipiell schwer gute Insights zu schreiben. Außerdem können beim Set-up eines Konzepttests sehr viele Fehler gemacht werden. Ein Beispiel hier wäre, dass einige Kunden nur Ihre Markenkäufer befragen wollen, dadurch würde ein

Konzept jedoch zu eng getestet werden und das volle Potenzial kann nicht erfasst werden.

Stichproben werden also oft zu eng gefasst.

12. Gibt es einen perfekten Zeitpunkt im Innovationsprozess, um einen Konzepttest durchzuführen?

Die getestete Produktidee sollte schon soweit ausgereift sein, dass ein fertiges Konzept steht und einfache Dinge wie der Produktname oder eine grobe Preisvorstellung vorhanden sind.

Wichtig hierbei ist, dass die Entwicklung noch nicht zu weit ausgereift ist. Ein Konzepttest sollte durchgeführt werden bevor ein Prototyp entwickelt wird. Denn der Test liefert erst die notwendigen Informationen, ob das Konzept am Markt bestehen kann und wo die Stärken liegen.

13. Gibt es Produkte für die sich ein Konzepttest nicht eignet und wenn ja, welche sind das?

Für den Standardkonzepttest eignen sich nur Produkte die vom Kunden kaufbar sind. Die Gestaltung eines Regals oder die Idee eines neuen Geschäftes können nicht getestet werden.

14. Wo sehen Sie die größten Schwächen bei einem Konzepttest?

Die größte Schwäche beim Konzepttest ist die Anfälligkeit für handwerkliche Fehler. Außerdem hat die Umsetzung des Konzeptes erheblichen Einfluss auf die Testergebnisse. Häufig können Konzepte die gemachten Versprechungen später bei der Produktentwicklung nicht halten.

Abschluss (Ausblick der Entwicklungen im Bereich der Konzepttests)

15. Was wird sich in Ihrer Meinung nach in Zukunft im Bereich der Konzepttests verändern?

Der Großteil der Konzepttest wird heutzutage Online (am PC) durchgeführt. Der nächste Schritt wird es sein Konzepttest auch auf mobilen Geräten durchführen zu können.

16. Welche Alternativen oder unterstützenden Methoden werden heute schon verwendet?

In der quantitativen Studie wird ermittelt wo die Stärken und Schwächen eines Konzeptes liegen. Durch zusätzliche qualitative Ansätze können so Schwächen betrachtet und evtl. negiert werden.

Häufig werden auch Conjoint Analysen mit eingebunden, um beispielsweise den optimalen Preis für ein Produkt zu finden.

17. Bei welcher Ihnen bekannten neuen Entwicklung sehen Sie das größte Potenzial?

Es wird wichtig sein bei der Umsetzung auf mobilen Geräten den Anschluss zu fahren. Hier liegt wohl das größte Potenzial.

Zusatzfrage (Wenn es sich ergibt):

Ist der Begriff Crowdsourcing im Tagesgeschäft bereits aufgetaucht?

Im qualitativen Bereich werden Online Communities genutzt, um Ideen zu sammeln. Es ist jedoch nicht geplant die Standardverfahren der Konzepttest durch solche oder ähnliche Systeme zu ersetzen.