



CO-KREATION IM OFFENEN INNOVATIONSLABOR JOSEPHS®

# DER NUTZER ALS DATEN-PROVIDER

Jedes Unternehmen will näher am Kunden sein und seine Produkte oder Services entsprechend den Kundenwünschen entwickeln. Deshalb arbeiten interne Entwickler und Ingenieure mit ihren potenziellen Kunden gemeinsam an Projekten. Doch wie kommen Unternehmen an die richtigen Kunden; an die, mit den wirklich guten Ideen?

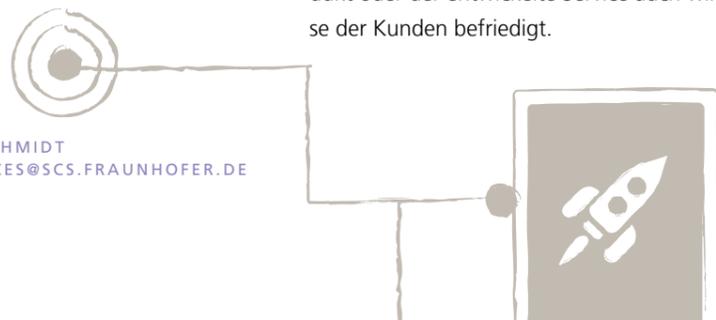
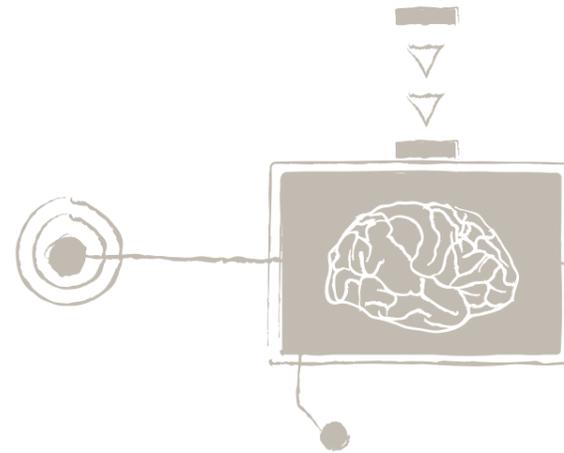
Mittlerweile sind sich Wissenschaft und Praxis einig, dass ein effizientes Management von Innovation einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt. Ein etabliertes Verfahren, wie Unternehmen Ideen in markttaugliche Lösungen überführen können, ist der sogenannte Stage-Gate-Prozess, entwickelt von Robert Cooper (Abbildung 1). Dieser enthält zwar wichtige Aussagen über die Frage, **wie** wir Entwicklungen und Innovationen be- und verarbeiten sollten, aber nicht **mit wem, mit welchen Ideen** und **warum**. Hier schließen professionelle Co-Kreation-Ansätze – also Methoden, die mit der Einbindung von Kunden arbeiten – die Lücke.

ENTWICKELN IM STAGE-GATE-PROZESS

Der mittlere Bereich des Innovationsprozesses (ab Gate 2 bis Gate 4 in Abbildung 1) steht für das effiziente Verarbeiten und Entwickeln existierender Informationen in entsprechende erste Prototypen. Dieser Teil des Stage-Gate-Modells folgt einer klaren Prozesslogik. Unternehmen mit den richtigen Mitarbeitern und Entwicklungsumgebungen können diese Schritte sehr gut im Alleingang durchführen. Anders sieht es aber mit den ersten und letzten Schritten aus. Hier muss kontinuierlich mit Annahmen über Verhältnisse in neuen Märkten, über die Wirkungsweise der Innovation, über die Bedürfnisse und über das Verhalten des Kunden gearbeitet werden. Am Anfang ist es für das Unternehmen oft (noch) nicht klar, was die echten Bedürfnisse der Kunden »da draußen« sind. Und am Ende muss sich zeigen, ob das entwickelte, fast marktfähige Produkt oder der entwickelte Service auch wirklich die Bedürfnisse der Kunden befriedigt.



KONTAKT:  
REBEKKA SCHMIDT  
INFO-SERVICES@SCS.FRAUNHOFER.DE



ANFANG UND ENDE ENTSCHEIDEN ÜBER ERFOLG UND MISSEFOLG

Obwohl diese Entwicklungsschritte nicht den größten Teil der organisatorischen Entwicklungs- und Innovationsarbeit verschlingen, haben sie einen großen Einfluss auf das Gelingen und die Effizienz von Innovation. Wird aufgrund ungesicherter Bedürfnisse oder Annahmen ein Entwicklungsprozess gestartet, folgen i. d. R. mehrere zusätzliche und teure Entwicklungsschleifen, um diese Unsicherheiten auszuräumen. Außerdem ist die Markteinführung eines Produkts teuer. Wenn sie wegen ungenügender Passigkeit misslingt, ist die Investition umsonst gewesen, was die Innovationskosten der Unternehmen allgemein in die Höhe treibt. Und die Wahrscheinlichkeit zu scheitern ist sehr hoch: Laut einer Studie von Nielson (2014)

zu bahnbrechenden Innovationen, die auf einer Analyse der Markteinführungen von 12.000 Konsumgütern des täglichen Bedarfs in Westeuropa seit 2011 basiert, missglücken innerhalb eines Jahres tatsächlich 76 Prozent der Produkteinführungen.

DER KUNDE ENTWICKELT MIT – CO-KREATION ALS LÖSUNG

Eine Möglichkeit dem zu begegnen und Kunden sowie eigene Mitarbeiter stärker zu motivieren ist der direkte Einbezug von Kunden; in der Literatur insbesondere unter den Bezeichnungen »Öffnung von Innovationsprozessen« (Open Innovation) oder »Co-Kreation von Innovation« (z. B. von Hippel 1978/1994; Chesbrough, 2003; Witell/Kristensson/Gustafsson/Löfgren 2011) zu finden.

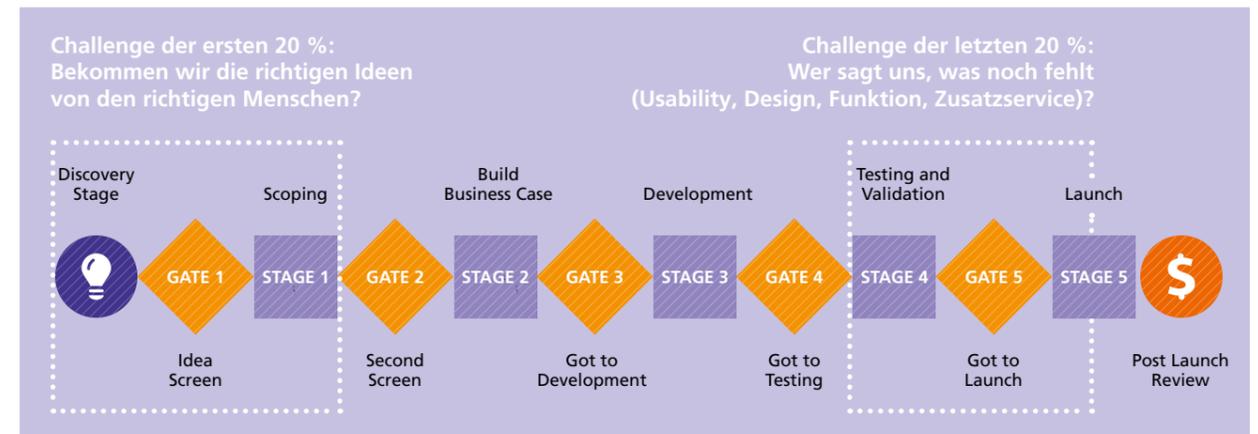


Abbildung 1: Stage-Gate-Prozess

Dass Unternehmen den Kunden mit all seinen Bedürfnissen, seinem Wissen und seiner Leidenschaft direkt einbinden, liegt nahe. Doch es ist gar nicht so einfach, diesen besonderen Kunden auch aufzuspüren. Als Hilfsmittel empfiehlt die Wissenschaft die Suche nach dem sogenannten Lead-User (von Hippel 1986), dem Emergent nature consumer (Hoffmann, Kopalle and Novak 2010) oder dem Cooperator (Levine and Prietula 2013) (Abbildung 2): Einem potenziellen Nutzer und Entwickler, der sowohl über frühzeitige aber doch repräsentative Bedürfnisse verfügt, diese evtl. sogar in eigenen Lösungen ansatzweise oder ganz realisiert, über spezifisches Wissen verfügt und zudem bereit ist, neue Lösungen mitzugestalten.



**WIE DEN RICHTIGEN KUNDEN FINDEN?**

Die beste Möglichkeit ist, den richtigen Mitentwickler so direkt wie möglich anzusprechen und dann auf Selbstselektion und Identifikation seinerseits zu setzen. Unternehmen verfügen allerdings meist nicht über einen direkten »Gesprächskanal« zu dieser für sie so wichtigen Person. Deshalb empfiehlt sich, eine möglichst breite Masse Interessierter mit Informationen zur Themenstellung zu versorgen, sie neugierig zu machen und einzuladen. Dieser aufwändige Vorgang wird auch als »Problem Broadcasting« bezeichnet. Durch einen Selbstselektionsprozess identifizieren sich relevante Mitentwickler, indem sie der Einladung folgen.

Der gesamte Prozess aus »Problem Broadcasting – Selbstselektion – Identifikation« ist nicht auf Repräsentativität ausgerichtet. Es wird nur **die eine Idee** gesucht, die die Entwicklung zur erfolgreichen Innovation macht. Das Problem dabei zeigt Abbildung 3: Die Verlustrate im Verlauf des Prozesses ist riesig. Auch wenn das Thema über Presse und Medien erfolgreich in Umlauf gebracht wurde, gehen den Unternehmen aufgrund von Identifikations- und Selbstselektionsprozessen auf dem Weg ca. 99,9 Prozent der anfangs angesprochenen Kunden und damit potenzielle Mitentwickler verloren.

**DAS JOSEPHS® ALS POOL FÜR CO-KREATOREN**

Unternehmen sind also auf der Suche nach der sprichwörtlichen »Nadel im Heuhaufen«. Eine Möglichkeit diese Suche zu kanalisieren und damit schneller und vor allem praxisnäher zu einer Lösung zu kommen, ist das offene Innovationslabor JOSEPHS®. In einer Art Laden inmitten der Nürnberger Innenstadt

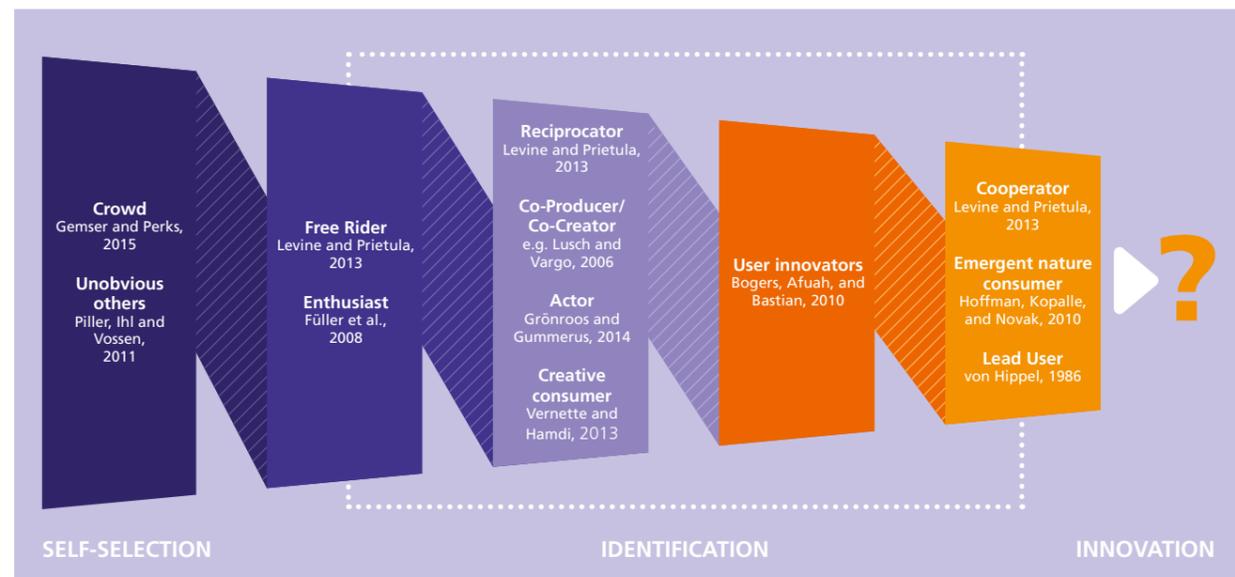


Abbildung 2: Suche nach Lead-User

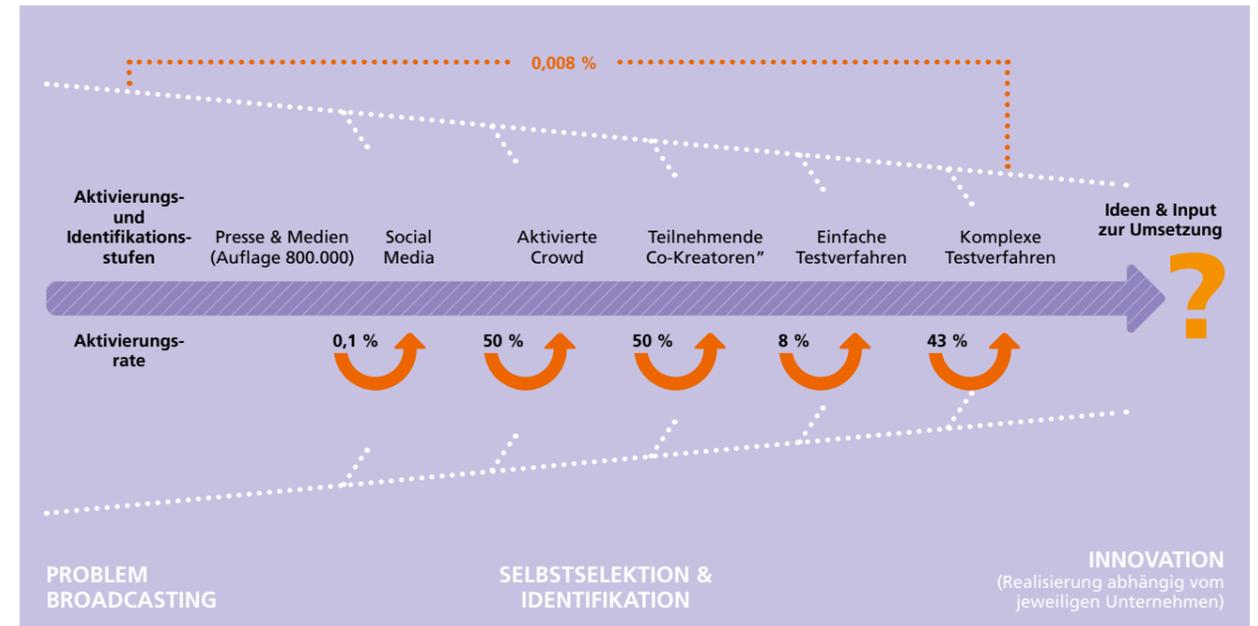


Abbildung 3: Konversionsraten in freiwilligen nicht monetär incentivierten Co-Kreation-Prozessen

können Unternehmen potenzielle Kunden direkt in eigene Entwicklungs- und Testprozesse einbinden. Und zwar, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen von den Besuchern auf Alltagstauglichkeit testen lassen; mit oftmals sehr überraschenden Ergebnissen, was dann die entsprechenden Weiterentwicklungen nach sich zieht.

In wechselnden dreimonatigen Testzyklen werden die Besucher des Ladens aktiv in die Entwicklung, Einführung und Vermarktung der ausgestellten Ideen eingebunden. Mithilfe diverser Beobachtungsmethoden und unterstützt durch modernste Fraunhofer-Technologien (z.B. awiloc® und SHORE™) erhalten Unternehmen so frühestmöglich, datenbasiert und mit geringem Risiko direktes Feedback von potenziellen Kunden. So hebt sich das JOSEPHS® klar von klassischen Marktbefragungen ab.

**»Es ist toll, Aussagen von Personen zu bekommen, die mal nicht die Bankbrille aufhaben oder aus Unternehmenssicht denken. Es ist doch sehr von Vorteil, sein neu entwickeltes Produkt einer breiten Öffentlichkeit zu zeigen und Feedback einzuholen.«**

Felix Fiedler, Produktmanager Mobile von fymio, einer mitdenkenden Finanz-App der TeamBank, am Eröffnungstag der Forschungsinsel im Juli 2016

**PerHEPS – Persönlicher Einkaufsberater am Supermarktregal**

Der »Persönliche Helfer für Entscheidungen am Point of Sale«, PerHEPS, soll in Zukunft dem Konsumenten die Entscheidungsfindung für ein Produkt im stationären Handel erleichtern. Dabei soll der Verbraucher mittels eines Smart Devices, beispielsweise über ein Smartphone, nach dem Scan des Barcodes auf der Verpackung eine Produktbewertung nach eigenem Profil erhalten. Während der Themenwelt »Zukunft im Handel« konnten die Besucher des Josephs® die in einem Forschungsprojekt der Fraunhofer SCS entwickelte PerHEPS App ausprobieren und Feedback geben. Im »Design Thinking«-Workshop arbeiteten Besucher und Entwickler gemeinsam an neuen Ideen, in welcher Form sich die App weiterentwickeln könnte oder gar welche weiteren Apps in diesem Themenbereich wünschenswert sind.

## LESSONS LEARNED – WENN PRAKTIKER BERICHTEN

Seit Mai 2014 haben über 50 Unternehmen Entwicklungsprojekte im JOSEPHS® durchgeführt. Eines davon war mifitto. Die mifitto GmbH bietet eine individuelle und passgenaue Größenberatung für Schuh- und Bekleidungshändler im Online- und Stationärhandel an, mit dem passformbedingte Retouren vermieden werden können. Die Technologie, mit der die Fußmaße (App und 3D-Fußscanner) und die Innenmaße der Schuhe exakt vermessen und abgeglichen werden, wurde in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS entwickelt.

*Warum haben Sie Ihren 3D Fuß-Scanner im JOSEPHS® testen lassen?*

Das Fraunhofer IIS ist bei uns als Technologiepartner eingestiegen. Herr Dr. Thomas Wenzel machte uns auf das eigene offene Innovationslabor JOSEPHS® mit Sitz in der Nürnberger Innenstadt aufmerksam. Da wir damals mit unseren Technologien noch am Anfang standen, war das eine gute Bühne, um vom Kunden aus zu lernen. Wir wollten wissen, wo wir uns verbessern können, wo genau Probleme am Produkt auftauchen. Wir wollten unsere potenziellen Kunden live sehen und beobachten.

*Gab es besondere Herausforderungen in der Vorbereitung?*

Wir haben vorher noch die Schuhe von Jaimie Jacobs vermessen und die Anbindung an das Warenwirtschaftssystem von SportScheck ermöglicht. Es hört sich alles so einfach an, ist aber mit viel Arbeit im Vorfeld verbunden gewesen, weil wir auf die Systeme anderer angewiesen waren.

THOMAS HARMES  
GESCHÄFTSFÜHRER DER MIFITTO GMBH

*Und, was haben Sie gelernt?*

Das beste Learning aus dem JOSEPHS® ist für mich die Kritik an den früheren Ecken unseres Scanners. Die wurden von den Besuchern gleich kritisiert, da man sich leicht daran stoßen konnte. Mit den Erkenntnissen konnten wir unser Produkt verbessern und an die Bedürfnisse des Kunden anpassen.

*Hat sich das Engagement im JOSEPHS® also gelohnt?*

Das Forschungsprojekt im JOSEPHS® hat meine Erwartungen übertroffen. Ich freue mich sehr, dass unser Produkt so rege von den Besuchern aufgenommen wurde und dass wir daraus einige Learnings ziehen konnten. Wir haben auch schon ein paar technische Themen umgesetzt und einen zukünftigen

**»Das Forschungsprojekt im JOSEPHS® hat meine Erwartungen übertroffen.«**

Geschäftspartner gefunden: SportScheck Nürnberg. Sie waren am mifitto-System sehr interessiert, haben sich unser System vor Ort angeschaut

und uns Tipps für die tägliche Nutzung gegeben. Heute steht unser mifitto-Scanner im dritten Stock bei der Wanderausrüstung.

Seit unserem Forschungsauftritt im JOSEPHS® im Sommer 2014 hat sich einiges getan. Wir sind nun schon in der zweiten Generation des Fußscanners und haben auch die App dazu weiterentwickelt. Unser Engagement im JOSEPHS® hat sich für uns also mehr als gelohnt.

*Herr Harmes, vielen Dank für das Gespräch.*

## WIE LÄUFT EIN PROJEKT IM JOSEPHS AB?

