


Spinnen ist Pflicht



**Anregung zur praktischen
Umsetzung von UDI-Prozessen
in kleinen und mittleren
Unternehmen**

**Zwischen Bauch
und Hirn**

**User Driven Innovation im
Spannungsfeld zwischen
Kreativität und Kontrolle**

**Vorsicht!!
Inspiration**

**Was wir von Senfessern,
Autofahrern, Kunden, Nutzern
und Prosumenten lernen können**

**Lassen Sie den
Spieltrieb frei**

**Querdenken und Mut zur
Veränderung als Basis für
erfolgreiche Innovation**

Impressum

Herausgeber:

Kontaktbüro des deutsch-dänischen Zentrums
für nutzergesteuerte Innovation im Wissenschaftszentrum Kiel
Fraunhoferstraße 13
24118 Kiel

V.i.S.d.P.:

Dr. Inge Schröder
Geschäftsführerin der Wissenschaftszentrum Kiel GmbH

Chefredaktion:

Natascha Pösel
Telefon: 0431. 990 29 281
E-Mail: info@gute-texte-kiel.de

Gesamtkonzeption:

Nikdin und Partner.Design / Texterbüro Natascha Pösel M.A.
www.nikdin.de

Autorinnen und Autoren:

Natascha Pösel, Inge Schröder, Alexander Ohrt, Karen Rinke, Harm Brandt,
Majbritt Lykke Sørensen

Übersetzung:

Lise V. Smidth
Heinz von Bockelmann // experTEXT Übersetzungen und Dolmetschen
Telefon: 0201. 612 3163
Heinzvb@gmx.de

Grafik und Layout:

Christof Groner
Telefon: 0431. 990 45 995
E-Mail: mail@nikdin.de

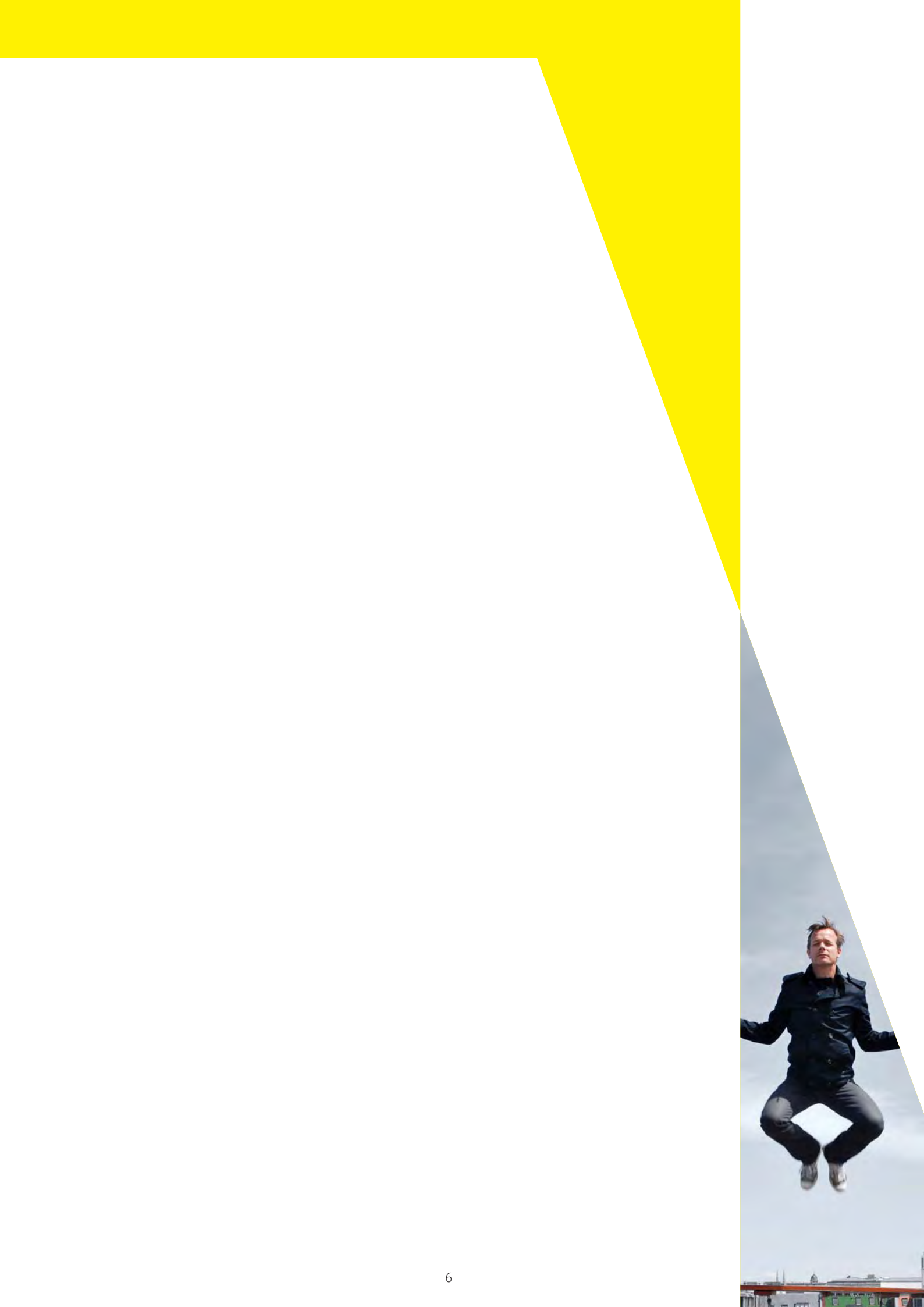
Photos: Christof Groner, Alexander Ohrt, fotolia, photocase, Easy Food, Kolding Byferie,
Kickpack GmbH

Layout und Gestaltung sind urheberrechtlich geschützt. Gleiches gilt für die einzelnen redaktionellen Beiträge und ihre Zusammenstellung sowie für Fotos und Grafiken. Wenn Sie Inhalte und Fotos – auch in Auszügen – übernehmen möchten, wenden Sie sich bitte an die Chefredaktion unter info@gute-texte-kiel.de.

Kompendium

zum EU-Forschungsprojekt:

**User Driven Innovation - Deutsch-Dänisches Zentrum für nutzergesteuerte Innovation
unter Berücksichtigung der Effekte von nutzergesteuerten Prozessen für das
Innovationspotential von kleinen und mittleren Unternehmen**




Danksagung

Henry Ford, der bahnbrechende Erfinder der automobilen Massenfertigung, sagte: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: „Schnellere Pferde!“ Er hat aber nicht einfach bloß gefragt. Ford hat das Verhalten der Menschen beobachtet und ihr Bedürfnis nach schnellerer Fortbewegung verstanden. Dies hat er als Grundbedürfnis nach Mobilität interpretiert. Und so entstand das Automobil.

Unser Ansatz ist es, das Pferd wieder von vorn aufzuzäumen. Daher danken wir ganz herzlich – nein, nicht Herrn Henry Ford (*sorry for that one!*) – sondern dem namenlosen Nutzer. Danke! Dafür, dass Du uns Einblicke gibst in Deine Ansichten. Danke, dass wir uns um Deine Bedürfnisse und Bedarfe bemühen dürfen. Und Danke, dass Du uns Einsichten erlaubst, die ohne Dich so niemals möglich gewesen wären. Danke, dass wir aufgrund Deines Hineinwirkens die Möglichkeit geschenkt bekommen, wirklich voran zu kommen. Und Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Strategien so zu entwickeln, dass sie uns nützen, weil sie Dir nützen. Danke, lieber unbekannter User! Einfach dafür, dass Du uns inspirierst.





„Unser Labor ist der Kunde.“
[Inhaber eines mittelständischen Betriebs]

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Deutsch-Dänisches Zentrum für nutzergesteuerte Innovation	12
UDI und Produkte Zwischen Bauch und Hirn – UDI im Spannungsfeld zwischen Kreativität und Kontrolle	16
UDI und Dienstleistungen Lassen Sie den Spieltrieb frei! Querdenken und Mut zur Veränderung als Basis für erfolgreiche Innovation	30
UDI und digitale Netzkultur Vorsicht!! Kunde droht mit Inspiration Der digitale Mensch, die Macht der Crowd und die Weisheit der Vielen. Was wir von Senfessern, Autofahrern, Kunden, Nutzern und Prosumenten lernen können	42
UDI und Prozesse Kann man das Rad neu erfinden? Radikale Wege der Annäherung an Innovationsprozesse und experimentelle Ansätze zum Re-design von Innovations- prozessmodellen	50
Kontakte, Links und Literatur	66

Vorwort

Über den Weg zur nutzergesteuerten Innovation

Warum wir alle lernen müssen, das Richtige zu hören.



Lassen Sie uns mit einer neuen Form der Initialzündung des Innovationsgedankens in mehr als einer Hinsicht Grenzen überschreiten // von links nach rechts: Dr. Inge Schröder, Hans Mikkelsen, Tove Lykke Gaemelke

Herzlichen Dank, liebe Leserin und lieber Leser für Ihr Interesse!

„User Driven Innovation – wer hat sich das bloß wieder ausgedacht?“, werden Sie jetzt vielleicht fragen. „Wozu soll das bloß gut sein? Wir reden doch bereits mit unseren Kunden!“

Und Sie haben recht: Unternehmen lieben ihre Kunden. Zumindest in der Werbung. Doch der Alltag jenseits der bunten Werbeversprechen ist tatsächlich grau. Im Entwicklungsalltag tun sich Unternehmen häufig schwer mit allzu viel Nähe. Viele können oder wollen die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht verstehen. Das ist verwunderlich. Denn eigentlich ist es doch das erklärte Ziel, mit Produkten zu nützen und mit Leistungen zu dienen. „Nichts ist unmöglich“, kommuniziert der Konzern und: „Geht nicht, gibt's nicht“, der Betrieb um die Ecke. Soweit der schöne Schein.

Denn wenn es an die Entwicklung von neuen und neuartigen Produkten und Dienstleistungen geht, sind zu meist diejenigen, die am Ende mit dem Ergebnis leben müssen, es kaufen und benutzen sollen, kategorisch vom Entstehungsprozess ausgeschlossen.

Zwar beschäftigt sich die Wissenschaft bereits seit vielen Jahren auf hohem theoretischem Niveau mit „Nutzerfreundlichkeit“: Ergonomen, Anthropologinnen, Informatiker, Kulturwissenschaftler, Technologieförderer und insbesondere Konstrukteure und Industriedesigner befassen sich mit dem Thema. Allein zur Datensammlung kennt die Nutzerforschung etwa 80 bis 100 verschiedene Methoden. Begriffe wie „Design Thinking“ oder „Usability“ verorten das Thema ursprünglich im Bereich von Design- und Produktentwicklungsprozessen internationaler Konzerne.

Aber mal ehrlich – wie läuft das eigentlich bei uns? Ist das Thema „Innovation“ nicht auch für die lokal ansässige Wirtschaft jedweder Branche und Betriebsgröße ein Zukunftsthema? Immerhin scheitern Expertenmeinungen zufolge bis zu 70 Prozent aller neuen Produkte im

Markt. Und zwar von Food bis zur Insulinpumpe. Vom Beratungsprodukt bis zur „**Jetzt noch neuerer!**“ (*sic!*) Technik, die eben nicht begeistert.

Innovationszyklen werden kürzer. Der Wettbewerb härter. Viele Innovationen, so sagen Experten der Innovationsforschung, werden nach wie vor durch den Fortschritt des technisch Machbaren bestimmt. Und nicht aufgrund der Nutzerbedürfnisse determiniert. Produkte werden mit Funktionen überladen, die den Nutzern keinen Mehrwert bieten, sondern eher noch Verwirrung stiften. Was ist der Grund dafür? Und vor allen Dingen: Was können wir vor Ort dagegen tun? Wie können Erkenntnisse und Methoden, die nutzergesteuerte Innovationsmodelle bieten, der lokal ansässigen Wirtschaft im unternehmerischen Alltag nützen? Dies war und ist unser ursprüngliches Forschungsinteresse, das uns zur Zusammenarbeit mit deutschen und dänischen Kollegen und zur Beschäftigung mit dem Thema „User Driven Innovation“ bewogen hat.

Lassen Sie uns also mit einer neuen Form von Initialzündung des „Innovationsgedankens“ in mehr als einer Hinsicht Grenzen überschreiten. Wir laden Sie daher im Namen von Business Kolding, des Wissenschaftszentrums Kiel, im Namen von IBC Kolding und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel ein, an den Ergebnissen der dreijährigen Forschungsarbeit aus dem von der Europäischen Union geförderten Projekt „Deutsch-Dänisches Zentrum für nutzergesteuerte Innovation“ teilzuhaben. Wir wünschen uns, dass Sie viel Freude und Inspiration beim Ausloten Ihrer unternehmerischen Möglichkeiten gewinnen mögen. **Viel Spaß beim Entdecken!**

Dr. Inge Schröder

Geschäftsführerin
Wissenschaftszentrum Kiel

Tove Lykke Gaemelke

Business Kolding

Hans Mikkelsen

International Business College Kolding (IBC)





Deutsch-Dänisches Zentrum für nutzergesteuerte Innovation

Warum ein gemeinsames EU-Projekt zur nutzergesteuerten Innovation in den Gebieten Süddänemark, Schleswig und K.E.R.N?

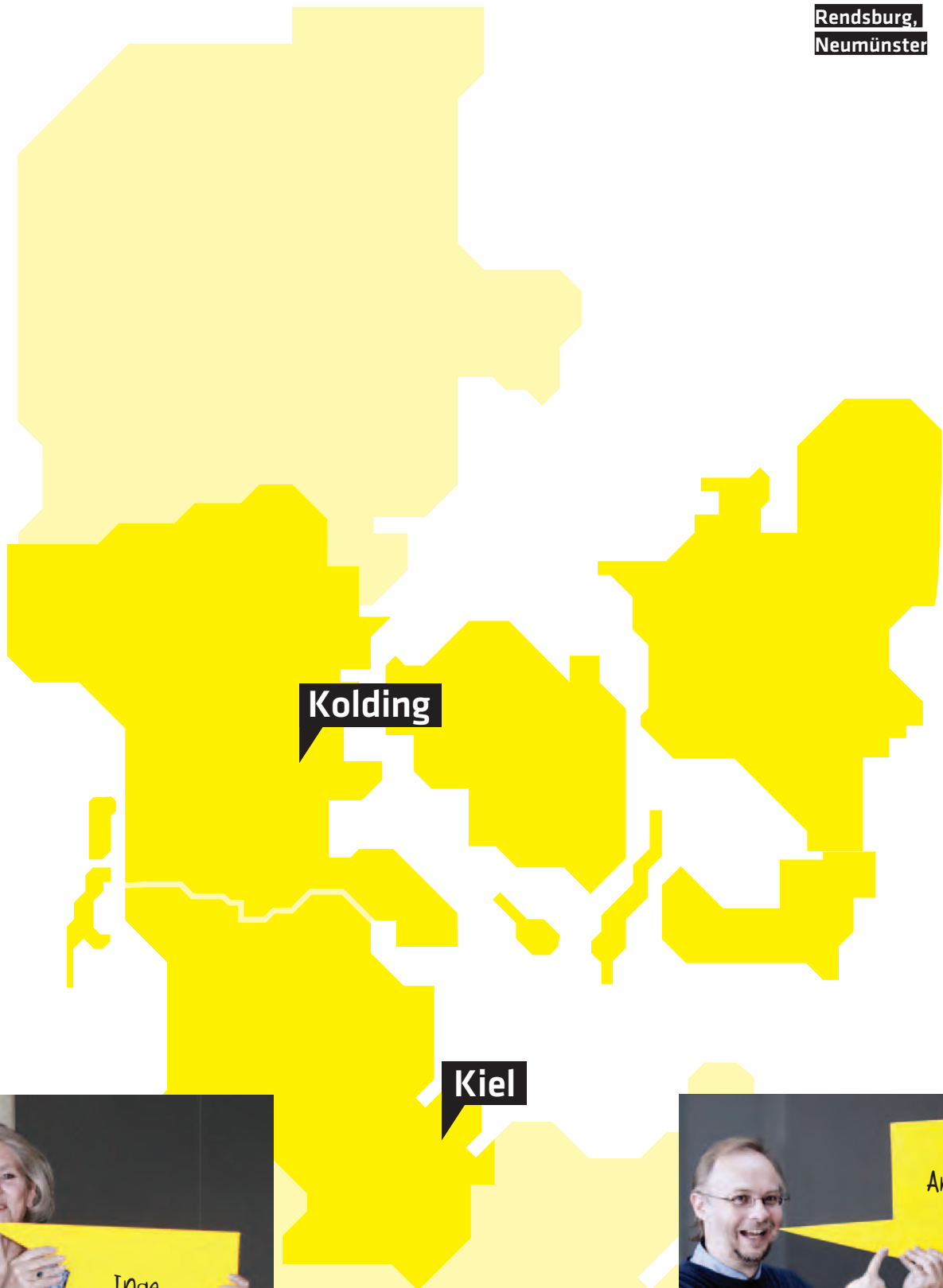
Drei Jahre UDI-Research Team – grenzüberschreitende Impulse für die Zukunft

In den skandinavischen Ländern, insbesondere in Dänemark, spielt nutzergesteuerte Innovation bereits seit etlichen Jahren eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung insbesondere größerer Unternehmen. Hervorzuheben wäre in diesem Kontext beispielsweise der Spielzeug-Titan Lego. In Deutschland dagegen befand sich die Umsetzung des nutzerzentrierten Innovationsansatzes, abgesehen von der theoretischen Beschäftigung mit dem Thema im Rahmen der Nutzerforschung, im gleichen Zeitraum noch in wesentlich stärkerem Maße in den Kinderschuhen.

Auf Initiative von Business Kolding, der regionalen Wirtschaftsförderung der Region Kolding, hatte sich Anfang 2010 ein Team von Partnern zusammengesetzt, um grenzübergreifend in den Gebieten Süddänemark, Schleswig und K.E.R.N (Kiel, Eckernförde, Rendsburg, Neumünster) vornehmlich Unternehmen der lokal ansässigen Wirtschaft für diesen innovativen Ansatz zu sensibilisieren und die Unternehmerinnen und Unternehmer bei den ersten Schritten in Richtung „User Driven Innovation“ zu unterstützen.

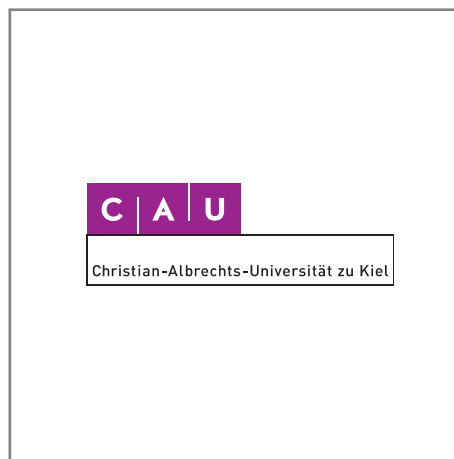


KERN-Region
Süddänemark,
Schleswig, Kiel,
Eckernförde,
Rendsburg,
Neumünster



Die Europäische Union (EU) unterstützte dieses Projekt im Rahmen des Programms Interreg 4A aus dem Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE). Die Förderperiode währte vom 01. April 2010 bis zum 31. Oktober 2013. Gemeinsam mit Firmen, Organisationen, und Verbänden wollten die Partner in zukunftsorientierten Projekten die regionale Kompetenz grenzüberschreitend stärken und ausbauen. Mittelfristiges Ziel ist über den Förderzeitraum hinausgehend der Aufbau eines binationalen Zentrums für nutzergesteuerte Innovation, das den Unternehmen in der gesamten deutsch-dänischen Zielregion zur Verfügung steht.

Den Auftrag, auch lokal ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen in der Region die Möglichkeiten der nutzergesteuerten Innovation aufzuzeigen und praxistaugliche Zugänge zu eröffnen, haben die Partner im Rahmen der dreijährigen Zusammenarbeit gemeinsam intensiv verfolgt. Das interdisziplinäre Team aus Kulturwissenschaftlern, erfahrenen Nutzerforschern (User Experience Researcher), Informatikern und Wirtschaftsfachleuten konnte alle Aspekte der nutzergesteuerten Innovation professionell abdecken und somit die Kompetenz für die Region und in der Region weiter ausbauen.



Christian Albrechts-Universität zu Kiel – mit den Lehrstühlen für Wirtschaftsinformatik und Europäische Ethnologie

Business Kolding – Wirtschaftsförderung im Raum Kolding



wissenschaftszentrumkielgmbh



Europäische Union
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Investition in Ihre Zukunft



IBC

International Business College (IBC)
Kolding

Wissenschaftszentrum Kiel – Plattform
für den Wissenstransfer zwischen
Wirtschaft und Hochschulen in der
Region Kiel



name:

Brian Rosenhøj Jørgensen,
Business Kolding

interest:

UDI og produkter

message:

Mit tip: Bare hør rigtig godt
efter!

Zwischen Bauch und Hirn

User Driven Innovation und Produkte

UDI im Spannungsfeld zwischen Kreativität und Kontrolle

„Produkte zu machen, könnte so schön sein. Wäre da nicht ein Störfaktor, der den ganzen Spaß verdirbt: Der Kunde!“ Dass diese Haltung weit verbreitet ist – und zwar unabhängig davon, ob in der Konsumgüterindustrie oder im B2B-Bereich, muss allein schon deshalb angenommen werden, weil sich viele Betriebe (Konzerne mehr noch als KMU) enorm vor dem Auge-in-Auge-Kontakt mit denen, um die es doch eigentlich gehen sollte, zu fürchten scheinen: „Wo kämen wir da auch hin, wenn uns der Kunde unseren Job erklärt?!“

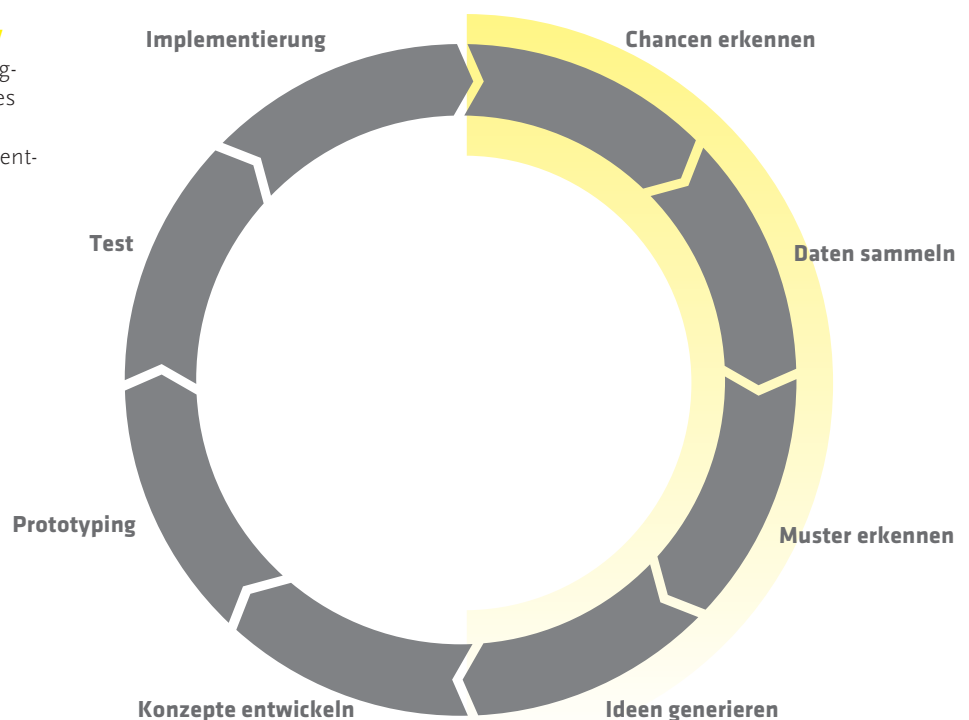
Ja – wo kämen wir denn eigentlich hin? Am Ende vielleicht zu besseren Produkten? Doch anstatt Nutzern als Entwicklungspartnern auf Augenhöhe zu begegnen, hält sich so manch ein Hersteller seine Kunden gründlich vom Leib. Dafür werden ausgeklügelte Ersatz-Systeme zwischen Produzent und Nutzer geschoben, um sich der direkten Begegnung nicht stellen zu müssen. Mit Computerprogrammen für die Kundenbeziehungsverwaltung (CRM-Systeme), mit installierten Helplines, Support-Centern, Kundenbetreuungseinheiten, Fehleranalyse-Desks und Customer Care Centern wird dem Kunden Aufmerksamkeit vorgegaukelt: die Illusion, dass auf sei-

nen „Ruf“ auch ein Dialog mit dem Hersteller folgt. Call Center können aber häufig nicht sehr viel mehr leisten, als interne Statistiken anzulegen – die allerdings sauber geführt nach ISO 9001. Kunden beruhigen, Fehler aufnehmen, Fehler in die Statistikdatei schreiben, Kunden abwimmeln. Das ist der alltägliche Vierkampf im Leben eines Call-Center-Agenten.

Dass es auch anders geht, weil es in diesen agilen Zeiten, geprägt durch modernes Kommunikationsverhalten auf sämtlichen Kanälen, wohl auch anders gehen müsste, erscheint plausibel. Doch wie soll das gehen? Gefangen im Korsett von Innovations-, Zeit- und Kostendruck, gelähmt durch Sachzwänge, Organisationsenge und Planwirtschaft sowie desillusioniert und krank durch die Ignoranz „der anderen“ auf sämtlichen Hierarchieebenen. Und nicht zuletzt: Warum sollten Kunden überhaupt ein Interesse daran haben, Produkte mit zu entwickeln? Sind, sich regelmäßig zu Wort meldende, Nutzer – unter uns gesprochen – am Ende nicht nur nörgelnde inkompetente Laien? Darauf kann es eigentlich nur eine korrekte Antwort geben: „Und, wenn schon!“

Phasen der Produktentwicklung //

Wo genau bin ich gerade? Um geeignete Methoden zu finden, kommt es entscheidend darauf an zu bestimmen, in welcher Phase der Produktentwicklung man sich exakt befindet.



Emanzipation des Konsumenten

Denn das Selbstverständnis von Bürgerinnen und Bürgern in der modernen Gesellschaft hat sich nun mal unumkehrbar gewandelt. Mündige Bürger wollen sich äußern, beteiligen und einmischen. Der Weg vom Kunden zum Co-Entwickler, vom Konsumenten zum Prosumenten, kommt diesen veränderten Bedürfnissen einfach nur entgegen, mit jedem Schritt nach vorne wird das Partizipationsbedürfnis intensiver. Die aktive Mitwirkung bei der Verbesserung vorhandener Produkte oder gar die Schaffung neuer Produkte vermittelt dem Konsumenten zudem eine ganz neue Wertschätzungserfahrung. Der Mitwirkungsprozess bietet denen, die sich beteiligen, Aufnahme in die Gemeinschaft derjenigen, die Glück und Befriedigung empfinden, weil sie etwas Neues und Gutes schaffen. Und das wiederum bewirkt eine positive Bindung ans Produkt, an die Marke und an das Unternehmen.

Das soll nun keineswegs heißen, dass Experten überflüssig sind. Das Gegenteil ist der Fall! Wichtig ist jedoch, dass Unternehmen lernen, nicht nur Akklamationen und Reklamationen zum fix-und-fertigen Produkt zuzulassen sondern, sehr viel früher, die Expertise der späteren Nutzer in ihre Produktentwicklungsprozesse einfließen lassen. Denn die haben – ebenso wie Mitarbeiter anderer Abteilungen, Geschäftspartner, Zulieferer und weitere Stakeholder – Erfahrungswissen bezüglich

des Produkts angesammelt, auf das interne Produktentwickler und die mit der Umsetzung betrauten Externen eigentlich nicht gut verzichten können. Um dieses „Insiderwissen“ wiederum aufzuspüren, auszuwerten und für Unternehmen nutzbar zu machen, bedarf es des professionellen Umgangs mit dem Thema „Nutzerwissen“.

Die Instrumente der klassischen quantitativen Marktforschung bieten für die Entwicklung von Produkten meist zu wenig Spielraum. Eine Fragebogen-Erhebung zeigt zwar im Ergebnis wie viel Prozent der Kunden mit dem Produkt zufrieden sind. Oder auch nicht. Manchmal erhält man auch Hinweise auf gewünschte Änderungen – aus einem Katalog vorgefertigter Antwortmöglichkeiten. Erkennen Sie den Pferdefuß? Was nicht gefragt wird, kann nicht beantwortet werden. Das klassische Instrumentarium lässt keinen Raum für Unvorhersehbares. Es fehlt die Inspiration. Doch ohne Inspiration ist es nicht möglich, Neues zu schaffen. Genau diese Inspiration brauchen aber professionelle Produktentwickler. Und zwar selbstbewusst aus der richtigen Richtung.

Expertenwissen – der kleine Unterschied

Die Anzahl der Methoden, die zur Verfügung stehen, um Produkterfahrungen von Menschen zu erkunden, zu beschreiben, zu strukturieren und schließlich auf den Weg zur konkreten Umsetzung zu bringen, ist riesig. Sie kann Neulinge auf dem Gebiet schier erschlagen.



IDEO Method Cards

Ask / Look / Learn / Try

In der Praxis des so genannten Human-Centred-Design haben sich Methodenkarten sehr bewährt. Erhältlich sind zum Beispiel „IDEO Method-Cards – 51 ways to inspire design“. Die Methodensammlung ist nach der jeweils zugrunde liegenden Vorgehensweise gegliedert. (ISBN 978-0-9544132-1-7)

DSKD Method Cards Collaborate / Collect / Comprehend / Conceptualize / Create

Die Methodenkarten der Kolding School of Design sind danach unterteilt, welchem Zweck eine Methode dient. Sie sind daher leicht verständlich, entsprechend den Phasen eines Entwicklungsprozesses, eingesetzt werden. Die DSKD Method Cards können direkt bei der Hochschule bestellt werden. www.designskolenkolding.dk



Gleichwohl es gute Methodensammlungen gibt, die ausreichend Informationen über die einzelnen Instrumente liefern, haben Unternehmen aufgrund der verwirrenden Vielfalt häufig die Qual der Wahl.

Wie also die richtige Methode für das eigene Vorhaben finden? Die meisten Methoden sind zwar relativ einfach in der Anwendung, setzen aber dennoch voraus, dass über Anforderungen und Rahmenbedingungen Klarheit besteht: Welches Format passt zur Fragestellung - ein Workshop? Welcher Personenkreis soll teilnehmen? Kunden oder Mitarbeiter? Geschäftspartner, Zulieferer, Stakeholder? Brauche ich einen Organisator oder Moderator? Extern oder intern? Wie viel Zeit muss ich einplanen? Und in welcher Phase der Produktentwicklung will ich ansetzen? Fragen über Fragen.

Wer noch keinerlei Erfahrungen mit den Methoden und Instrumenten zur Erforschung von nutzerzentrierten

Produktenerfahrungen hat, kann – zumindest zum Einstieg – professionelle Unterstützung einkaufen. Dienstleister, die sich auf Kreativprozesse spezialisiert haben, findet man fast überall. Es gibt zwar keine klassische Ausbildung für diese Aufgaben, aber interdisziplinär breit aufgestellte Agenturen (die nicht unbedingt besonders groß sein müssen), spezialisierte Geisteswissenschaftler, Freiberufler und ausgebildete Diplom-Designer sind viel versprechende Adressen. Für Techniken und Methoden, die aus den Kulturwissenschaften stammen, gibt es darüber hinaus eine Fülle an Fachliteratur, in der Vorgehensweise, Vorteile, Nachteile und Anwendungsbeispiele zu finden sind. Hilfe in allen Fragen zur Innovationsforschung und Unterstützung bei der Expertensuche finden Sie selbstverständlich auch im Wissenschaftszentrum Kiel und beim IBC International Business College Kolding. Nur Mut! Auch der erste Schritt auf Neuschnee hinterlässt Spuren.

Expertenecke

Design und Entwicklung

Erst kommt die „ernsthafte“ Arbeit und hinterher das Schönmachen? „Grundfalsch!“, sagt Dipl.-Des. Christof Groner. Denn Design fängt eben nicht erst bei der Werbung an. „Ein von Beginn an intermedial und interdisziplinär angelegter Gestaltungsprozess bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ist nämlich häufig das fehlende Missing Link in der Kommunikation zwischen Produkt und Kunde“. Wenn ein Produkt den Nutzer „ansprechen“ soll, dann sollte die Kommunikation – von der Konstruktion bis zur Bedienungsanleitung, vom Produktdesign bis zum Werbeprospekt, vom PR-Konzept bis zum Messeauftritt – mit derselben professionellen Zunge sprechen. Das heißt im Klartext: Gestaltung zu beauftragen bedeutet nicht nur „hübsch machen“ und „schön reden“. Design ist Sprache! Und somit der Schmierstoff und das Getriebe eines nutzergesteuerten Innovationsprozesses.

www.nikdin.de

Wissen ist Macht

In wirtschaftlich und technisch hochentwickelten Bereichen (Stichwort: Wissensgesellschaft), ist individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation vermehrt Thema für Unternehmen. „Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch intensiven Gebrauch vermehrt“, konstatiert Dr. Stefan Rehm, Wissensmanagement-Berater und Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Wenn Sie also ein Interesse daran haben, Wissen als Rohstoff systematisch und optimal zu verwerten, dann sorgen Sie im Unternehmen für eine Kultur des in jede Richtung durchlässigen Austauschs. Was Kunden dem Außendienst erzählen, sollte die Chance haben, auch als relevante Information bei Entwicklern anzukommen. Was Servicehotline-Mitarbeiter erfahren, sollte auch Manager interessieren.

www.gfwm.de

Nicht von Papp!

„Wir wollten einfach mal was machen, was NICHT geht“, sagt Ludwig Prüß, erfahrener Produktentwickler aus dem Bereich Maschinenbau und Co-Erfinder des Pappkickers. Mit jungen Industriedesignern, im internationalen und interdisziplinären Kontakt mit Zulieferern und Papp-Fabriken, stetiger Rückkopplung mit Kicker-begeisterten Youngsters und viel Spaß an der „Schnapsidee“ entstand ein wirklich innovatives Produkt: Der Kickertisch aus Pappe zum Selbstaufbau! Ein Fun-Artikel und Party-Spaß, gestalterisch individuell zu konfektionieren und das zu einem Preis, der Jungen-Herzen höher hüpfen lässt. Für ca. 50 Euro (geteilt durch vier Kumpels = 12,50 Euro) kann der Party-Spaß losgehen. Eine „geniale Idee“ und beispielhafte Produktentwicklung – wie aus dem Lehrbuch für Open Innovation!

www.pappkicker.de

Ich sehe was, was Du nicht siehst

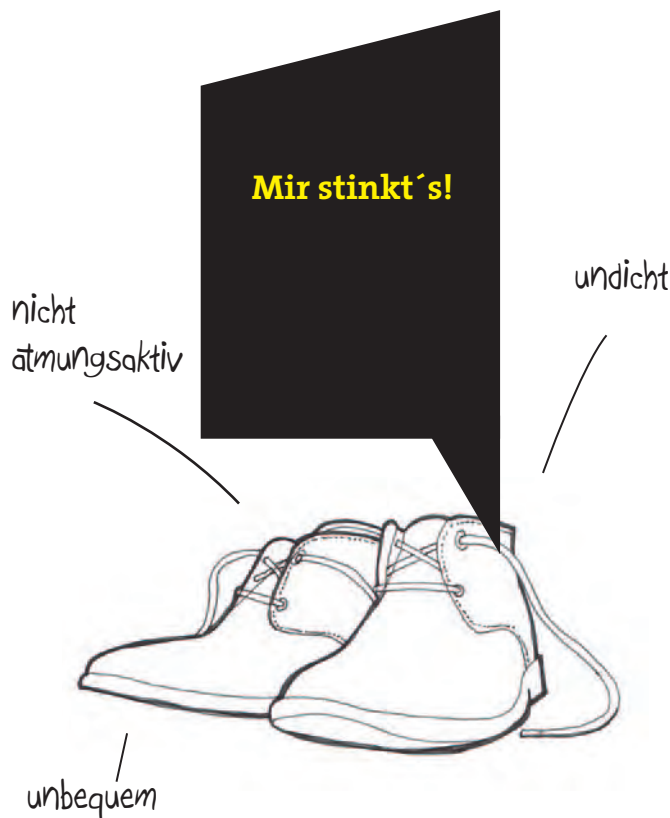
Wie Mario Moretti Polegato die Schuhindustrie das Fürchten lehrte – und welcher wundersamer Wandel sich mit bunten Bausteinen aus Billund vollzog.

Case-Study UDI-Research – GEOX und LEGO

Schuster, bleib bei deinen Leisten? Von wegen! Hätte Mario Moretti Polegato sich an dieses Motto gehalten, gäbe es heute noch keinen „atmenden Schuh“. Denn die Geschichte des Winzers, der innerhalb von zwanzig Jahren zum drittgrößten Schuhhersteller der Welt avancierte, ist – in Bezug auf das Innovationspotenzial von Nutzererfahrungen – vor allen Dingen die Geschichte der verpassten Chancen seiner wichtigsten Mitbewerber.

Dem Italiener war eine andere Karriere in die Wiege gelegt worden. Als Spross einer Familie von Weinbauern studierte er Landwirtschaft und Önologie und stieg in den Familienbetrieb ein. Die Wende seines Lebens wurde in den Rocky Mountains eingeleitet, wo er im Anschluss an einen Weinbaukongress eine Wanderung unternahm. Seine Freude wurde allerdings durch ein Problem getrübt, das vielen Menschen Unbehagen bereitet, auch wenn niemand gerne darüber spricht: Schweißfüße! Kurzentschlossen griff der Pragmatiker zum Taschenmesser und schnitt kleine Belüftungslöcher in seine Turnschuhe. Die überschießende Schweißentwicklung war wirkungsvoll eingedämmt. Doch bald wurde einsetzender Regen zum Ausgangspunkt neuer Schwierigkeiten. Denn nun drang Feuchtigkeit von außen in seine Schuhe, und wieder hatte er nasse Füße.

In heimatliche Gefilde zurückgekehrt, ließ ihn sein Problem nicht mehr los. Er erkundete den Markt nach geeignetem Schuhwerk, das Schweißfüßen keine Chance lässt. Doch seine Suche war vergeblich. Jetzt entwickelte Polegato eine ungeahnte Hartnäckigkeit. Auf dem Textilmarkt gab es doch innovative Stoffe, die mittels eines Membransystems eine Belüpfungsfunktion zu bieten hatten und gleichzeitig vor von außen eindringender Feuchtigkeit schützten. Das Prinzip müsste doch auch auf Schuhe anwendbar sein! Der Winzer gab keine Ruhe bis er eine von innen schweißdurchlässige, aber von außen wasserdichte Membran entwickelt hatte, die er dann auch noch erfolgreich patentieren ließ. Dies ist der erste Teil seiner Erfolgsgeschichte, die von nun an zur Misserfolgsgeschichte namhafter Schuhproduzenten wurde.



Taubheit und Blindheit

Polegato hatte sein ursprüngliches Schuhproblem fast gelöst und wollte sich nun wieder uneingeschränkt dem Weinbau widmen. Also bot er sein Patent an: Doch ob Adidas oder Nike, Puma oder Timberland – die großen Sportschuhhersteller begegneten dem wandernden Winzer, der vom unzufriedenen Kunden zum inspirierten Erfinder geworden war, mit Desinteresse oder gar arrogantem Unverständnis. Die Global Player ließen ihn mit seinem atmenden wasserdichten Schuh im Regen stehen. Drei Jahre lang. Doch Hartnäckigkeit und Durchsetzungsstärke hatte Polegato schon im ersten Schritt bewiesen.

Trotz der Abfuhr, die ihm die Großen erteilt hatten, glaubte er an seine Idee. Zusammen mit fünf anderen Mutigen beschloss er, die Idee selbst umzusetzen: 1995 wurde GEOX gegründet, das ist heute ein börsennotiertes Unternehmen, hält mehr als 30 Patente und machte im Jahr 2008 bereits mehr als 800 Millionen Euro Um-

satz. Sein Gründer wurde 2002 von Ernst & Young als „World Entrepreneur of the year“ ausgezeichnet. Und was lehrt uns die Geschichte? Polegato hatte seinen Erfolg im Kern nicht allein seinem Einfallsreichtum und seinem Unternehmergeist zu verdanken. Sondern auch der Unfähigkeit seiner Mitbewerber, das Potenzial von Nutzererfahrungen zu erkennen und Nutzerinteressen ernst zu nehmen.

Licht am Ende des Tunnels

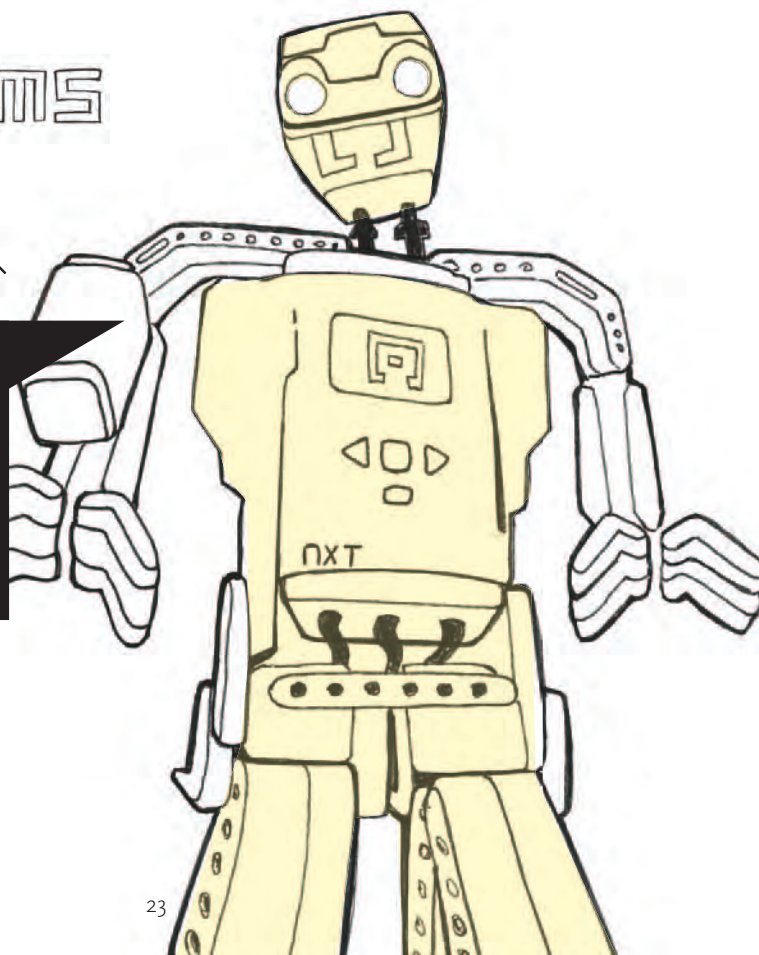
Dass sich behäbige Konzern-Giganten dennoch bewegen können (und müssen!), zeigt der Fall des dänischen Spielzeugherstellers LEGO. Statistisch betrachtet besitzt heute jeder Erdenbürger sechs Legosteine. Die Billunder Unternehmensgeschichte reicht bis ins Jahr 1916 zurück. Das grundlegende Design der bunten Plastikbausteine wurde 1958 patentiert. LEGO-Bausteine erobern seither die Kinderzimmer der Welt. Legoland, eröffnet im Jahr 1968, lockte bereits im ersten Betriebsjahr mehr als 600.000 Besucher mit zahlreichen Miniaturen, alle

geschaffen aus Legosteinen. Die Produktpalette wuchs rasant. Zu den Bausteinen gesellten sich Figuren, Räder, Achsen und Gelenke; für kleine Kinder wurde LEGO Duplo entwickelt. Komplexe Themen- und Technikwelten entstanden: von Piraten über Star Wars bis hin zu einfachen Robotern; eine immense Bandbreite an Spielideen.

Ende der 90-er Jahre produzierte die Fabrik in Billund 12.400 verschiedene Einzelteile. Teure Zulieferungsketten mit bis zu 11.000 Vertragspartnern hatten sich angesammelt, weitere prozessoptimierungsbedürftige Faktoren kamen hinzu – das Unternehmen steckte in der Krise. Noch 2003 am Rande des Bankrotts, schrieb der Konzern nur drei Jahre später wieder schwarze Zahlen und erzielte im Jahr 2007 das beste Ergebnis aller Zeiten. Was war geschehen? Denn das gesellschaftliche Problem, das eigentlich hinter der Krise steckte, konnte allein mit betriebswirtschaftlichen Mitteln zur Umstrukturierung ja offenbar nicht gelöst worden sein.

MINDSTARMS

The next generation.



The next generation

Computer, Playstation, Videospiele und iPods hatten die Kinderzimmer erobert und den angestammten Lebensraum der bunten Bausteine aus Billund dramatisch verändert. Gemeinsam mit dem MIT, dem weltweit angesehenen Massachusetts Institute of Technology, wurde ein neues zeitgemäßes Produkt entwickelt: LEGO Mindstorms – programmierbare Legosteine mit eigener Programmiersprache, mit Elektromotoren, Aktoren und Sensoren. Schöne neue Welt! Womit jedoch weder der Hersteller noch die extern hinzugezogenen Experten gerechnet hatten, war der kreative Ansturm derjenigen, die mit Lego Mindstorms ihre eigenen Roboterfantasien verwirklichen wollten. Drei Monate nach der Einführung arbeiteten bereits tausende von Hackern damit. Sie hatten sofort den Code geknackt und tauschten sich übers Internet darüber aus. Sie entwickelten den Code einfach weiter.

An diesem Punkt hatte LEGO die Wahl: Entweder bekämpfen wir sie und verzweifeln an ihnen – oder wir lernen mit ihnen zu arbeiten. Und dann tat LEGO et-

was sehr Intelligentes, sie bauten Beziehungen zu ihren innovativen Spielern auf. Sie informierten sie über die Pläne des Unternehmens; die User wiederum posteten, was sie sich so ausgedacht hatten und das Ganze entwickelte sich zu einer sehr effizienten Kollaboration. LEGO machte seine Nutzer zu Entwicklern. Und die nutzergesteuerte Innovation zum Prinzip.

Auf LEGO Mindstorm folgte Mindstorm NXT, LEGO Architecture und die LEGO Cuisoo Plattform. Die Einführung von Crowdsourcing und Open Innovation bescherten dem Unternehmen einen ungeahnten Aufwärtstrend. Dabei war dieser Prozess weder beabsichtigt, noch völlig frei von Rückschlägen. Doch heute ist die Krise überstanden und LEGO gilt weltweit als Musterbeispiel für die erfolgreiche Öffnung von Entwicklungsprozessen und die strategische Einbindung externen Wissens. Und der Grund, warum es anders nicht hätte besser laufen können, klingt ebenso so bestechend wie die Antwort eines 10-jährigen auf die Frage, wieso LEGO-Sachen so prima Spielzeuge sind: „Weil sie genau so sind, wie wir nun mal sind!“

Unternehmenskultur

Mit einer starken Unternehmenskultur steht und fällt diese moderne, sich nach vielen Seiten hin öffnende Innovationsaktivität eines Unternehmens. Dabei kommt es im Übrigen nicht auf besonders flache oder besonders hierarchische Organisationsstrukturen an. Entscheidend ist, ob neuer Input und Inspiration – von welcher Seite diese auch immer kommen mögen – erwünscht und willkommen sind.

Collaboration – Was heißt das?

Unter Collaboration (*lat. con = „mit“; laborare = „arbeiten“*) versteht man einen Open-Innovation-Prozess, der – vornehmlich bei IT-gestützten Entwicklungsprozessen angewendet – zur schnelleren, effektiveren und bei den Anwendern mit höherer Akzeptanz angenommenen Produktentwicklung führen kann.

Lego Cuisoo

Webbasierte Open Innovation- und Crowdsourcing-Plattform, auf der LEGO-Nutzer Ideen vorstellen und bewerten. Bei mehr als 10.000 positiven Stimmern prüft LEGO die mögliche Umsetzung, so dass aus dem Vorschlag ein neues Produkt entstehen kann. Kommt es tatsächlich in den Handel, so erhält der Ideengeber bis zu 1 % der Nettoerlöse „seines“ Produktes. Und wird somit auch am Erfolg beteiligt.

Was hat das mit mir zu tun?

Starten Sie NICHT mit einem UDI-Prozess, wenn Sie der Meinung sind:

1. le roi - c'est moi!
2. Das bringt doch nichts
3. Das war schon immer so
4. Dafür gibt's keine Kennzahlen
5. Wo kämen wir da hin?
6. Darum

UDI for me!

Aha-Effekt nicht ausgeschlossen! // Die Nutzerforschung kennt möglicherweise mehr als 100 verschiedene Methoden, um Produkterfahrungen von Menschen zu erkunden, zu beschreiben, zu strukturieren und zur Umsetzung zu bringen. Einige dieser Methoden, die das UDI-Research Team in der Praxis erprobt hat, stellen wir Ihnen in diesem Kompendium vor. Weiterführende Informationen, Quellen, Literatur, Links und nützliche Kontakte finden Sie im Anhang.



Storytelling



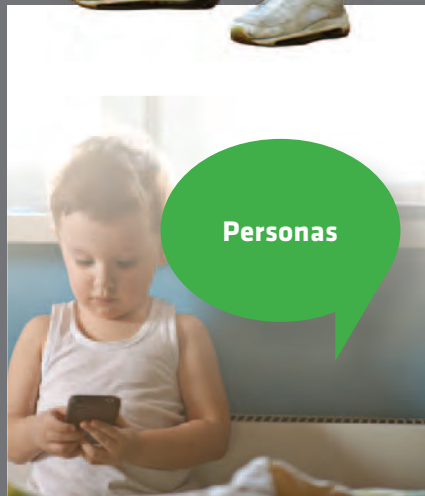
Feldbeobachtung



Fotoexkursion



Das semi-strukturierte Interview



Personas



**Brainstorming
Die gute Fee
Antiprodukt
Inspirationskarten**



Netnographie



Verdichtung

Methoden

Stolpersteine – Tipps und Tricks

Das UDI-Research Team hat in seiner dreijährigen Forschungstätigkeit viele dieser Methoden in kleinen und mittleren Unternehmen der lokalen Wirtschaft erprobt. Unser gesammeltes Erfahrungswissen im Umgang mit Hindernissen in KMU teilen wir gern mit Ihnen.



Strukturen

Ein Brainstorming kann eine ungeahnte Fülle von Ideen produzieren. Insbesondere dann, wenn die Teilnehmer sich ohne „Schere im Kopf“ einbringen dürfen. Aber was dann? Wie weitermachen? Ideen sind niemals gleichwertig. Sie sind gut und fragwürdig, visionär und naheliegend, kompliziert oder banal. Sie können ganz einfach umgesetzt werden, oder sie haben ein erkennbares Potenzial, ohne dass klar ist, ob sie überhaupt realisiert werden können. Jetzt muss ein Kompass her: Ideen müssen strukturiert werden; ansonsten gehen sie verloren. Auf die Phase des freien Denkens folgt der methodisch strukturierte und genau definierte und dokumentierte Produktentwicklungsprozess.

Rahmenbedingungen

Die Auswahl einer geeigneten Methode hängt von vielen Faktoren ab. Eine kleine Gruppe von Stakeholdern oder Key-Usern will beispielsweise anders behandelt werden als eine Community in den Social Media. Auch die Gruppenzusammensetzung will klug gewählt sein, denn – abhängig von der Firmenkultur – kann es sinnvoll oder kontraproduktiv sein, einfache Mitarbeiter mit Führungskräften innerhalb eines Workshops zusammen zu führen.

Aufnahmefähigkeit

Achtung! Denken Sie immer daran, dass vielen Methoden und Kreativtechniken nur eine scheinbare Leichtigkeit innewohnt. Spielerisch zu agieren und kreativ zu arbeiten ist jedoch für viele ungewohnt – und daher anstrengend. Teilnehmer von solchen Workshops müssen in kürzester Zeit zahlreiche Informationen generieren und verarbeiten. Unterbrechungen und Pausen sind unerlässlich. Gönnen Sie Ihren Teilnehmern Entspannungsphasen.

Spaßbremsen und Killerphrasen

Kreativtechniken haben auf manche Menschen eine abschreckende Wirkung. Sie lehnen es ab, im Beisein anderer spontan sein zu sollen. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Menschen jedoch nach einer kurzen Warm-up Phase lockerer werden. Unbelehrbare Bedenkenträger müssen in Kreativprozessen jedoch in Schach gehalten werden. Eine harte, aber wirksame Maßnahme ist es, zum Auftakt folgende Regel zu verabreden: Betätigt sich jemand als Ideentöter, muss er in dem Moment schweigen, in dem ein anderer das Wort „Killerphrase!“ ruft.

Paper-Prototyping



Nutzertagebuch



„User Driven Innovation ist mein täglich Brot!“

München, San Francisco, Palo Alto, Chicago, Boston, London – und Schleswig-Holstein. Die Wissenschaftlerin und professionelle Anbieterin von nutzerzentrierten Innovationsstudien ist überall dort zu Hause, wo sie gebraucht wird.

Im Interview: Dr. Nicole Busch

Frage:

Frau Dr. Busch, Sie gelten als ausgewiesene Expertin für User Experience Research und Design. Die Recherche, Ideen- und Konzeptentwicklung für Produktdesign, Usability und Servicedesign sowie Studien und Workshops für Unternehmen wie Adidas, Design3, Grundfos, Miele oder Xing gehören für Sie zum Alltag. Was genau tun Sie für diese Unternehmen?

Nun – der Ansatz eines „User Driven Innovation“-Prozesses resultiert ursprünglich aus dem Industriedesign. Ich als Biologin habe meinen beruflichen Ansatz genau zwischen den Fragestellungen der Industrieanthropologie und Usability-Anforderungen im Produktdesign gefunden. User Experience Research für Design bedeutet: Wir untersuchen die emotionale und physische Verbindung zwischen Mensch und Produkt. Dabei umfasst „Verbindung“ nicht allein die Handhabung oder Anmutung eines Produktes, sondern auch die Interaktion, den Service oder das Umfeld. Bei meinen Untersuchungen stelle ich den Erfahrungshorizont von Nutzern, also von real existierenden Menschen als Ganzes betrachtet, ins Zentrum meiner wissenschaftlichen Dienstleistung.

Frage:

Wenn User Experience Research also darauf ausgerichtet ist, herauszufinden, was Menschen wollen – handelt es sich nicht um klassische Aufgaben der Marktforschung?

Nicht im herkömmlichen Sinn! Wir führen keine quantitativen Erhebungen durch, sondern machen qualitative Feldforschungsversuche. Gleichwohl steht User Experience Research im Spannungsfeld zwischen Design, Marketing und Trendforschung.

Frage:

Und wo liegt da der Unterschied?

In der Produktentwicklung wird nach Innovationen in den Bereichen neuer Technologien und Materialien gesucht. Über Trendrecherche oder Marktforschung soll der Kunde zwar beteiligt, also gefragt werden. Beide geben aber nicht genügend Inspiration für eine innovative Produktentwicklung, welche die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Benutzer einbezieht und den Nutzen in den Vordergrund stellt.

Frage:

Wie müssen wir uns das genau vorstellen? Und sind Nutzer überhaupt befähigt, also qualifiziert genug, um

solche Fragen zu beantworten?

Vielleicht kann ich das mit einer Anekdote verständlicher machen. Henry Ford hat einmal auf die Frage, wie er auf die Idee kam, die automobile Massenfertigung zu entwickeln, gesagt: *Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: „schnellere Pferde“!* Henry Ford hat aber nicht gefragt, sondern beobachtet. Und zwar hat Ford das Verhalten der Menschen beobachtet und ihr Bedürfnis nach schnellerer Fortbewegung verstanden. Aus dieser Be-

User Driven Innovation Prozesse in kleinen und mittleren Unternehmen

// An vielen Stellschrauben kann man recht schnell drehen und etwas besser machen. Je mehr multidisziplinäre Prozesse beteiligt sind, desto größer ist der Nutzen von User Driven Innovation. Und zwar für alle Beteiligten.





obachtung heraus hat er „Mobilität“ als Grundbedürfnis moderner Menschen interpretiert. Anschließend hat er Ideen entwickelt und ausprobiert, Verbesserungen vorgenommen und die Möglichkeiten seiner Innovation bewertet und in der Folge richtig eingeschätzt. Hinten raus kam das Automobil – ein Meilenstein in der Entwicklung der modernen Menschheit.

Frage:

Frau Dr. Busch, das klingt groß. Und

sicher können Sie ihre Erfahrungen auf dem internationalen Parkett bei Produktentwicklungen für weltweit agierende Konzerne wertschöpfend einsetzen. Doch wie sieht es mit der Implementierung von User Driven Innovation Prozessen in kleinen und mittleren Unternehmen der lokalen Wirtschaft aus? Ist das überhaupt übertragbar?

Aber ja! Eigentlich haben es diese Unternehmen sogar leichter. Denn sie sind näher dran am Kunden. Umsetzungsprozesse sind schneller in Gang zu setzen. Und Erfolge sind somit schneller spürbar. Es ist tatsächlich weder teuer, noch aufwändig mit nutzerzentrierten Innovationsprozessen zu beginnen. Manchmal kommt am Ende vielleicht einfach das Bedürfnis nach besserem Service, nach direkterer Kommunikation, nach schlankeren Strukturen heraus. Kleine und mittlere Unternehmen sind da wesentlich flexibler, zugewandter und wendiger. An vielen Stellschrauben kann man recht schnell drehen und etwas besser machen. Je mehr multidisziplinäre Prozesse beteiligt sind, desto größer ist der Nutzen von User Driven Innovation. Und zwar für alle Beteiligten.

Frage:

Frau Dr. Busch, eine letzte Frage: Was möchten Sie lokalen Unternehmen vor Ort mit auf den Weg geben? Welche Chancen eröffnen sich mit diesem Perspektiv- bzw. Paradigmenwechsel im Innovationsprozess?

User Driven Innovation ist im Grunde wie Schifahren in unberührten Landschaften. Man hat die Möglichkeit, tatsächlich der Erste zu sein, der Spuren in den Neuschnee fährt. User Experience Research ist eine universelle Betrachtungsweise. Man hat die Möglichkeit, Antworten auf Fragen zu bekommen, die sich so vorher noch nie gestellt haben. Das weckt einfach die Abenteuerlust und

ich kann nur jedem dazu raten, es einmal mit User Driven Innovation zu versuchen. Das ist die Sache in jedem einzelnen Prozess wirklich wert!

Was bringt UDI für die Entwicklung von Produkten?

UDI-Research Team:

Frau Dr. Busch, vielen Dank für die Einblicke in ihre Arbeit und für das nette Gespräch.

Kontakt:

buschwerk

User Experience Research und Design

Dr. Nicole Busch

www.buschwerk.eu

nbusch@buschwerk.eu

„Schulmilch
ist doof! „



Smart LEIK Milk

Zerealien plus Milch plus Löffel plus Schüssel sind viel zu viel Kram, um ihn mit sich zu tragen.

Case-Study UDI-Research – Der milchbasierte Pausensnack

Milch macht fit – und ist insbesondere bei Kindern und Jugendlichen ein wichtiger Baustein gesunder und ausgewogener Ernährung. Soweit die Theorie. Der Alltag für Kinder und Jugendliche sieht häufig anders aus. Immer weniger starten überhaupt mit einem Frühstück in den Tag. Noch weniger bringen eine gesunde, zu Hause vorbereitete Pausenverpflegung mit. Dazu kommt, dass das Image von Schulmilch und Milchprodukten im Allgemeinen bei dieser sehr jungen Zielgruppe nicht eben angesagt ist. Was also kann man für die gesunde Ernährung dieser Kinder und Jugendlichen tun? Diese Frage stellten sich die Ernährungsexperten des ife Informations- und Forschungszentrums für Ernährungswirtschaft. Das gemeinnützige Kieler Institut, das aus dem Max-Rubner-Institut, der ehemaligen Bundesanstalt für

Milchforschung hervorgegangen ist, hat den Anspruch, mit solchen und ähnlichen Fragestellungen einen Beitrag zur Erhaltung der anwendungsorientierten empirischen Milch- und Ernährungswirtschaftsforschung in Deutschland zu leisten.

Doch nunmehr zurück zur Ausgangsfrage: Was können Milch- und Ernährungsexperten, also hoch qualifizierte Wissenschaftler, konkret tun, um den Konsum von Milchprodukten zu fördern? Oder andersherum gefragt: „Wie wird Schulmilch endlich cool?“ Die Lösung für dieses Transferproblem war in diesem konkreten Fall ganz einfach: Die Milchforscher baten andere Wissenschaftler um ihre Expertise. Einen konkreten Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Frage fand man im intensiven Gespräch und im kollegialen Austausch mit dem UDI-

Research Team. Die Idee wurde geboren: Lass' die Kids mal ruhig selber machen!

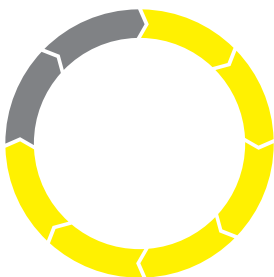
Der nutzergesteuerte Konsumforschungsansatz bestand also darin, die Schüler selbst erforschen zu lassen: Gibt es vielleicht Pausensnacks, die hoch im Kurs stehen (obwohl sie gesund sind)? Was ist anders an diesen Snacks?

Wie könnten vergleichbar beliebte Milchprodukte aussehen? Und wie würden Jugendliche ihre eigenen Ideen in erste Produktentwürfe umsetzen? Die Schülerinnen und Schüler durften loslegen! Denn im Jahr 2011 wurde die Stadt Kiel von der Körber-Stiftung, der Deutsche Telekom Stiftung und der Robert Koch-Stiftung zur „Stadt der jungen Forscher“ gekürt. Das Projekt „Smart LEIK Milk“ war eines von 50 lokalen Projekten. Projektpartner waren die Kieler Schule Regionales Bildungszentrum 1, die Fachhochschule Kiel sowie das Kieler Informations- und Forschungszentrum für Ernährungswirtschaft (ife). Begleitet wurde der nutzerorientierte Produktentwicklungsansatz über den gesamten Projektzeitraum vom UDI-Research Team.

Am Anfang ging es für die Schüler darum, viele spannende (und manchmal auch mühselige) Markt- und Nutzerforschungsmethoden anzupacken. Sie entwickelten in Brainstormings das „Antiprodukt“, um sich in einem geradezu dialektischen Bewusstwerdungsprozess vor

Augen führte, wie denn ein gutes Milchprodukt aussehen könnte. Eine andere Schülergruppe arbeitete selbst-reflektierend mit Nutzertagebüchern. Tiefer gehende Einblicke in unterschiedliche Nutzungskontexte bekam auch jene Gruppe, die ausführliche Beobachtungen über das Snack-Verhalten ihrer Mitschüler durchführten.

Nach der Recherche ging es an die kreative Arbeit. „Ab in die Küche!“, lautete das Motto des Praxis-Teils. Es wurde gemixt, gerührt, mit unterschiedlichen Zutaten experimentiert. Produkte entworfen, Verpackungen gebastelt. Heraus kam unter anderem der Prototyp einer innovativen Müsliverpackung, die eine passende Menge Milch, Löffel und Schüssel gleich mitliefert. Sowie auch kulinarisch neuartige Kreationen mit süßen und herzhaften Komponenten. Am 26. Mai 2011 präsentierten die Jugendlichen – gemeinsam mit anderen Schulprojekten – ihre Ergebnisse auf dem Wissenschaftsfestival an der Kieler Hörn einer breiten Öffentlichkeit. Dieser schmeckten die neuen Milch-Snacks gut. Und die Milchforscher waren beeindruckt. „Es war schon mehr als erstaunlich, wie die vielschichtigen methodischen Zugänge der nutzerorientierten Produktentwicklung die Schüler inspiriert haben. Was für ein tolles Innovationspotenzial!“



Das Antiprodukt

Brainstorming für dialektische Bewusstseinsbildung. Eine große Gruppe von Schülern sollte sagen, welche Eigenschaften ein gutes Produkt definitiv nicht haben sollte! Der Umkehrschluss lieferte den jungen Forschern Einsichten über ihre eigenen Ansprüche an Gesundheit, Sensorik, Geschmack und Verpackung. So entstand das „Pflichtenheft“ für den milchbasierten Pausen-Snack.

Nutzungskontext

Wird die Tafel Schokolade hektisch als Nervennahrung verschlungen oder gemeinsam und lustvoll mit der Freundin geteilt? Wird Muttis Stulle mitgebracht oder ein auf dem Schulweg gekauftes Sandwich verputzt? Nutzungskontexte geben tiefergehende Einblicke in das (soziale) Essverhalten. Diese bei Mitschülern beobachteten Nutzungskontexte bezogen die Teilnehmer in ihre Überlegungen für einen „beliebten Milch-Snack“ ein.

Nutzertagebuch

Sich selbst über die Schulter schauen. Das eigene Verhalten dokumentieren und sich so darüber klar werden, dass es nicht nur unterschiedliche Nutzungskontexte gibt, sondern auch verschiedene Funktionen von Nahrungsaufnahme (Hunger stillen, Genuss befriedigen, soziale Kontakte pflegen). Vorlieben, aber auch Faktoren, die Essen im Alltag begünstigen oder hemmen, wurden selbstkritisch dokumentiert.

name: Karen Rinke,
Wissenschaftszentrum Kiel
interest: UDI und Dienstleistungen
message:
"Auch mit Krawatte dürfen Sie
kreativ sein!"



Lassen Sie den Spieltrieb frei

UDI und Dienstleistungen

Querdenken und Mut zur Veränderung als Basis für erfolgreiche Innovation

Der Kieler Unternehmer Robert Cordes ist viel unterwegs, aber abends kommt er nach Hause. Meistens zumindest. Trotzdem ist er in Sachen Hotel ein alter Hase. Es gibt kaum ein Hotel in Norddeutschland, das er nicht kennt. Denn als versierter Sachverständiger ist er ein gefragter Berater für das Hotellerie- und Gastgewerbe, agiert bundesweit und unterstützt Hoteliers, die ihre Herbergen wettbewerbsfähig machen wollen.

Cordes kennt die Trends: Themenhotel, Designerhotel, Sporthotel oder Wellness-Oase. Und er sieht den Wandel der Bedürfnisse. Der klassische dreiwöchige Sommerurlaub ist out. Kurzreisen sind in. Er beobachtet den Markt: Der demografische Wandel beschert den Hotels weniger Familienurlauber, stattdessen steigt die Zahl reiselustiger Ruheständler. Der Markt ist stets in Bewegung, die Kunden sind anspruchsvoll.

Nun ist es nachvollziehbar, dass Nutzer von Gegenständen Ideen und Anregungen liefern können, um ein Produkt zu verbessern, das sie regelmäßig nutzen. Doch wie sieht das mit Dienstleistungen aus? Eindimensionalen oder komplexen Dienstleistungen? Individuell zugeschnittenen oder allgemeinen Dienstleistungen? Dienstleistungen, die entweder von sehr vielen oder nur von sehr wenigen Menschen in Anspruch genommen werden? Dienstleistungen für Privathaushalte oder unternehmensnahe Services? Die sogenannten Dienstleistungen, so vielfältig sie auch sein mögen, haben eines gemeinsam. Sie verzeichnen eines der größten wirtschaftlichen Wachstumspotenziale überhaupt. Grund genug also, sich mit dem Gedanken zu befassen, auch bei der Gestaltung von Services in nutzergesteuerte Innovationsprozesse zu investieren.

„Kann man das Hotel neu erfinden?“, mit dieser Frage überraschte Cordes das UDI-Research Team. Zwar gibt es bereits seit 20 Jahren die Disziplin „Servicedesign“, da die zunehmende ökonomische Bedeutung des Dienstleistungsbereichs dies erforderlich gemacht hatte. Ähnlich den Designprozessen für Konsumgüter kommt es im Servicedesign darauf an, Schnittstellen zwischen Dienstleister und Dienstleistungsempfänger zu analysieren, zu bewerten und optimal zu gestalten. Doch wie kam ein so erfahrener Mann auf eine derart überraschend offene

Fragestellung? Ging es doch in seinem Job normalerweise nicht darum, ein neues Hotel zu erfinden. Sondern vielmehr darum, machbare Konzepte für existierende Häuser zu entwickeln. Kleine Schritte – große Wirkung. Der Sachverständige muss eigentlich Pragmatiker sein, seine Kunden brauchen keine Utopien.

Cordes wollte einmal raus aus der Rolle des Nüchternen, des Sachlichen, des Vernünftigen. Er wollte eine neue Perspektive auf das komplexe Produkt Hotel entwickeln. Welches Ideenspektrum würde sich entfalten, wenn nicht Experten, sondern normale Nutzer zu Wort kämen? Wie weit könnte man gehen, wenn alles erlaubt wäre? Dass „Servicedesign“ eben nicht nur für immer ausgefeiltere Ausstattungs-Checklisten und Gesprächs-Guidelines nützlich ist, sondern – fernab vom Alltag und von jeglichen Sachzwängen –, in einer sehr frühen Phase im Entwicklungsprozess zum Auftakt gesellschaftlicher Utopien und somit zum Innovationsmotor werden kann, diese Erkenntnis ermöglichte der Experte Cordes dem Team vom Deutsch-Dänischen Zentrum für nutzergesteuerte Innovation mit seiner Frage: „Kann man das Hotel neu erfinden?“

Die Aufgabe, die dem UDI-Research Team gestellt wurde, war reizvoll. Ohne einschränkende Rahmenbedingungen ganz neue Chancen aufzuspüren – eine echte Herausforderung. Glücklicherweise sind die Deutschen Reiseweltmeister, daher ist praktisch jeder auch schon einmal Gast in einem Hotel gewesen. Erfahrene Nutzer gibt es also in Hülle und Fülle. Die Einladung zu einem ganztägigen Workshop wurde breit gestreut: Menschen, die beruflich viel reisen müssen, Mütter und Väter, die mit ihren Kindern einen Ferienaufenthalt planen, Globetrotter mit prallen, aber auch mit schmaleren Geldbeuteln, Aktivurlauber, Pauschalreisende und Individualisten – keine Nutzergruppe wurde ausgelassen.

Schnell konnte eine vielschichtige Gruppe von knapp zwanzig Menschen zusammengestellt werden, die freiwillig und unentgeltlich einen kreativen Tag gemeinsam erleben wollten. Der Ort für diesen Workshop folgte dem

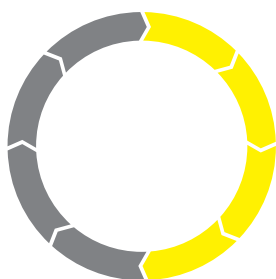
Thema: Das Hotel Birke, ein erfolgreicher Kieler Familienbetrieb, stellte seine Räume kostenlos zur Verfügung, Besichtigungstouren inbegriffen. Den ganzen Tag verbrachten die Testgäste damit, in wechselnden Kleingruppen mit verschiedenen Kreativtechniken das Thema „Hotel“ aus allen möglichen Perspektiven zu beleuchten.

Wozu braucht man ein Hotel? Wo können neue Dienstleistungen bestehende Angebote komplettieren? Welche Ideen gibt es für Hotels, um auf gesellschaftliche Megatrends zu reagieren? Was bedeutet „Work-Life-Balance“ für ein Hotel? Wie könnte es auf Trends wie „Individualisierung“ oder „Medialisierung“ eingehen? Welches Hotel brauchen „Best Ager“? Was folgte, war eine Fotoexkursion: mit Kameras bewaffnet streiften die Teilnehmer durch das Hotel und hielten in Bildern fest, was ihnen auffiel. Danach die gegenseitige Präsentation der Ergebnisse mit Feedback, die Arbeit mit Inspirationskarten, die Verdichtung von Ergebnissen in Storys und die Konzeption von Nutzergruppen-Stellvertretern; so genannten Personas. Ein bunter Strauß an Möglichkeiten tat sich auf und führte – wohin?

Der Unternehmer Cordes ist und bleibt Realist: „Ich hatte mir keine ready-to-serve-Konzepte für das Hotel der Zukunft versprochen. Mir ging es um Denkanstöße

außerhalb der eingefahrenen Bahnen.“ Daher wurden alle Ergebnisse des Workshops in einer umfangreichen Dokumentation zusammengefasst. Es liegt in der Natur solcher Brainstormingprozesse, dass die meisten Ideen am Ende verworfen werden müssen. Nur wenige überstehen den anschließenden Prozess der Verdichtung, Bewertung und Konzeption. Doch um tragfähige Ansätze zukunftstauglicher Modelle überhaupt entdecken zu können, ist offenbar ein großer Ideenpool zwingend notwendig.

Was dem Unternehmer Cordes außer dem Ideenpool noch bleibt, ist die Erfahrung, wie belebend und motivierend es sein kann, sich bereits in einer extrem frühen Phase des Service- bzw. Produktentwicklungsprozesses – der sogenannten „foggy phase“ – von potentiellen Nutzern inspirieren zu lassen. Im Ergebnis, so Cordes, schärft diese Vorgehensweise den Blick auf erforderliche Veränderungen und Innovationen. Im Idealfall werden wichtige Anforderungen der Zukunft antizipiert und ein Produkt oder eine Dienstleistung kann frühzeitig weiterentwickelt oder innoviert werden. Es ist auf diese Weise sogar möglich, zukunftsgestaltend zu agieren, statt nur auf Trends zu reagieren.



Workshop

Der Sinn eines Workshops in einer frühen Phase von Innovationsprozessen, der so genannten „foggy phase“, liegt darin, relevante Stakeholder, Nutzer, Entscheider und Entwickler gemeinsam an einen Tisch zu bekommen. Das Prinzip eines User-Driven-Innovation Prozesses soll allen Beteiligten von Beginn an einleuchten. Ziel eines Kick-off Workshops ist die Akzeptanz für diesen Prozess. Und die belebende Inspiration des Neubeginns, die jedem „Kick-off“ innewohnt.

Fotoexkursion

„Ich sehe was, was Du nicht siehst!“ – Dieses alte Kinderspiel wird zum User-Driven-Innovation Instrument, wenn jeder Proband mit einer Kamera ausgestattet wird, knipst was ihm oder ihr ins Auge springt und dies den anderen Teilnehmern anschließend zeigt. Eine bewährte Methode, um einerseits das Warming-up einer Innovationsrunde zu gestalten. Andererseits aber auch sinnvoll, um sich sein Produkt, seinen Service bzw. sein Objekt spiegeln zu lassen.

Nutzertypen

„Bestager“, „Familien“ oder „Singels“ - was heißt das im konkreten Fall? Nutzergruppen sind selten im Ganzen zu fassen. Greift man auf das bewährte Stilmittel Storytelling zurück, kann man aus diesen Nutzergruppen heraus lebendige Charaktere – so genannte Nutzertypen – formen. Auf diese Weise kommt man dem Ziel näher, sich zum Beispiel in die Bedürfnisse seiner Zielgruppe besser hineinversetzen zu können.

„Das Hotel soll mich kennenlernen, ich will individuellen Service“

„Ich will mich im Hotel zu Hause fühlen“

Im Hotel will ich mich weiterbilden und Menschen kennenlernen“

Ein Hotel gibt mir Sicherheit

Ich will ein Hotel zum Leben

„Ich will raus aus dem Alltag“

Ich will mehr Technik, damit ich insgesamt besseren Service erfahre

Das Hotel erlaubt mir, Arbeit und Familie (Leben) zu verbinden

Das Hotel ist meine persönliche Tourist-Information

Ich will Ortswechsel in meinem Leben, Hotel soll mir das ermöglichen

Im Hotel will ich bedient werden

Lebensträume sollten im Hotel erfüllt werden

Das Hotel ist für mich ein modernes Gemeindezentrum, ein sozialer Treffpunkt

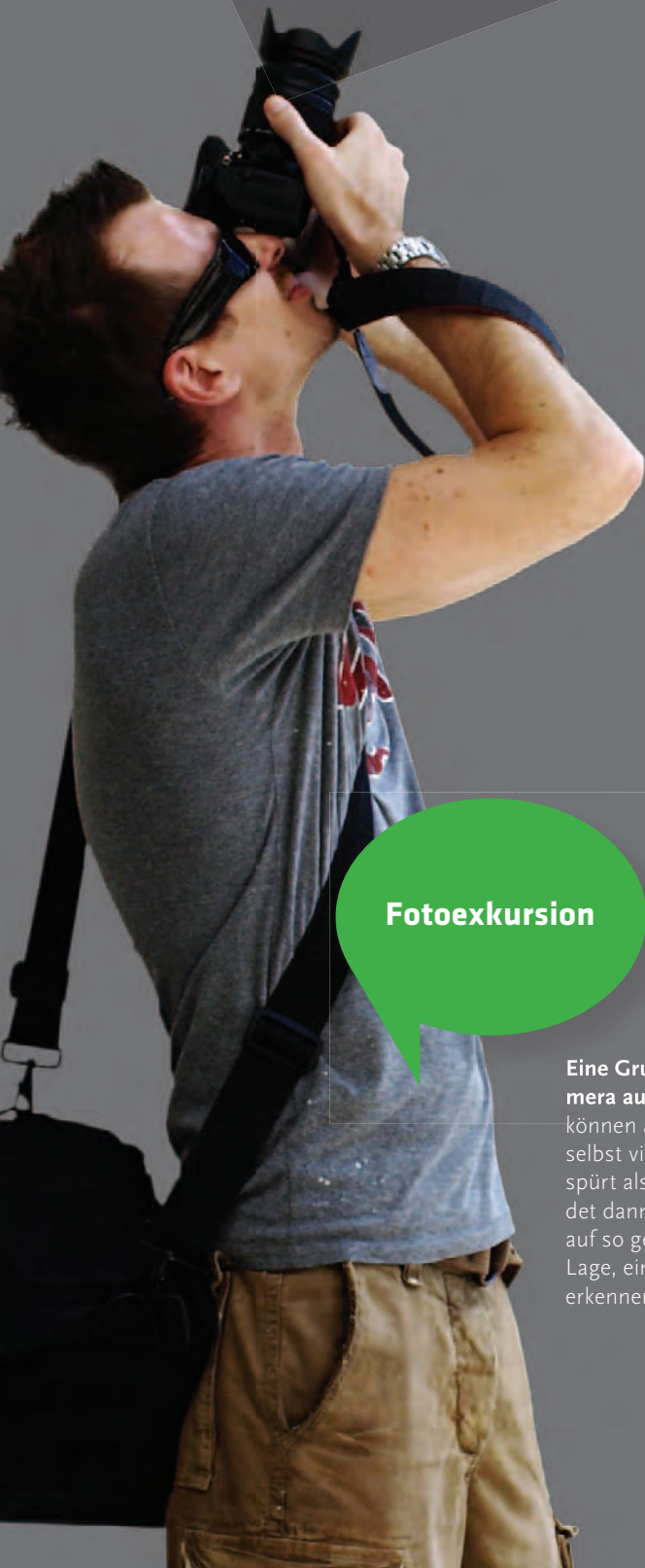
Das Hotel erlaubt mir Kommunikation

Wozu brauche ich ein

REUTHOTEL



Wie könnte sich ein bekanntes Produkt oder eine Dienstleistung verändern, wenn sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen verändern? Solch einer Frage kann man mit Hilfe von Inspirationskarten nachgehen. Die Methode setzt voraus, dass man sich in einem ersten Schritt mit dem Produkt und seinen Eigenschaften intensiv auseinandergesetzt hat. Im Hotel-Workshop wurden verschiedene gesellschaftliche Trends auf vorgefertigten Karten kurz beschrieben und dann an die Gruppen verteilt. Jedes Team wählte zwei Inspirationskarten aus, mit deren Hilfe sie das Produkt, mit dem sie sich schon intensiv auseinandergesetzt hatten, nun an diesen Trend anpassen mussten. Ein Beispiel kann das verdeutlichen: Die sogenannte „generation y“, die „digital natives“, steht in den beruflichen Startlöchern. Sie ist mit der modernen Kommunikationstechnologie groß geworden, bewegt sich mit großer Selbstverständlichkeit in den sozialen Medien. Was wird geschehen, wenn diese Jungen sich etablieren und Familien gründen? Werden diejenigen, die in einer medialen Welt zu Hause sind, neue Anforderungen an das Produkt Hotel stellen, Wünsche entwickeln, die bei traditionellen Zielgruppen unbekannt waren? Es hat sich im Workshop gezeigt, dass solche Überlegungen keine unnütze Spinnerei sind. Gesellschaftliche Utopien zu entwerfen, ist ein gangbarer Weg, um Produkte und Dienstleistungen für die Zukunft schon heute zu denken.



Fotoexkursion

Eine Gruppenaufgabe, bei der jeder Teilnehmer mit einer Kamera ausgestattet wird und knipsen soll, was ihm auffällt. So können auch andere Personen wahrnehmen, was der Proband selbst vielleicht nicht in Worte fassen kann, aber dennoch eher spürt als weiß. Die Bewertung der „Nutzerwahrnehmung“ findet dann gemeinsam statt. In der Zusammenstellung der Fotos auf so genannten „Mood-Boards“ ist die Gruppe häufig in der Lage, ein Muster und einen Zusammenhang der Ausschnitte zu erkennen, den der Einzelne von selbst nicht erkannt hätte.



Brainstorming mit Inspirationskarten

Methode „Personas“

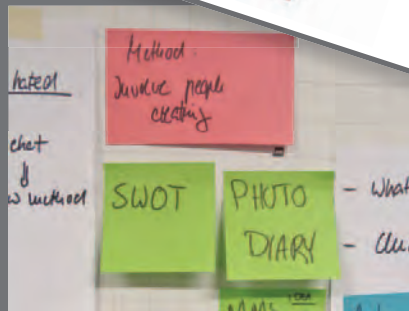
Elvira Lang

Alter: | Danach fragt man nicht!
Beruf: | Zahnarztgattin
Partnerschaft: | verheiratet
Familie: | keine Kinder
Interessen: | Shopping,
Modenschauen, Empfänge
Lebensmotto: | Promovieren kann frau
vor dem Standesamt!



Rolf Winterbeck

Alter: | 47
Beruf: | Ingenieur
Partnerschaft: | geschieden
Familie: | 1 Tochter (11),
1 Sohn (14 Jahre)
Interessen: | Fotografieren, Lesen
Lebensmotto: | In der Ruhe liegt die Kraft



Nutzergruppen sind nur selten homogen. Gerade das Hotel als ein überaus komplexes Bündel von Dienstleistungen wird von vielen Menschen mit ganz verschiedenen Bedürfnissen und Wünschen genutzt. Um den Blick für unterschiedliche Nutzergruppen zu schärfen und die Fähigkeit zu schulen, sich in andere hineinzuversetzen, kann man so genannte Personas verwenden. Der Begriff ist dem Lateinischen entnommen und meint: Person und Rolle. Personas sind kurze, aber möglichst griffige lebensnahe Beschreibungen von bestimmten Nutzertypen. Dabei kann man sich je nach Fragestellung auf

bestimmte Haupttypen beschränken oder Randgruppen mit einbeziehen. Im Hotelworkshop wurden den Teilnehmern acht Personas vorgegeben, deren Rollen die Teams bei der Fotoexkursion durch das Hotel einnehmen sollten. Das Spektrum der fiktiven Hotelgäste reichte vom frischgebackenen Vater über die verwöhnte Zahnarztgattin bis zum unternehmungslustigen Rentner. Es ist für die Arbeit mit dieser Methode wichtig, dass vor dem geistigen Auge der Teilnehmer ein lebendiges Bild der Person entsteht – daher hat das UDI-Team illustrierte Karten verwendet.

Das Pferd von vorne aufzäumen

Wie der Leidensweg von fettleibigen Patienten die Gesundheitswirtschaft beflügelt.

Case-Study UDI-Research – Adipositas-Zentrum Nord

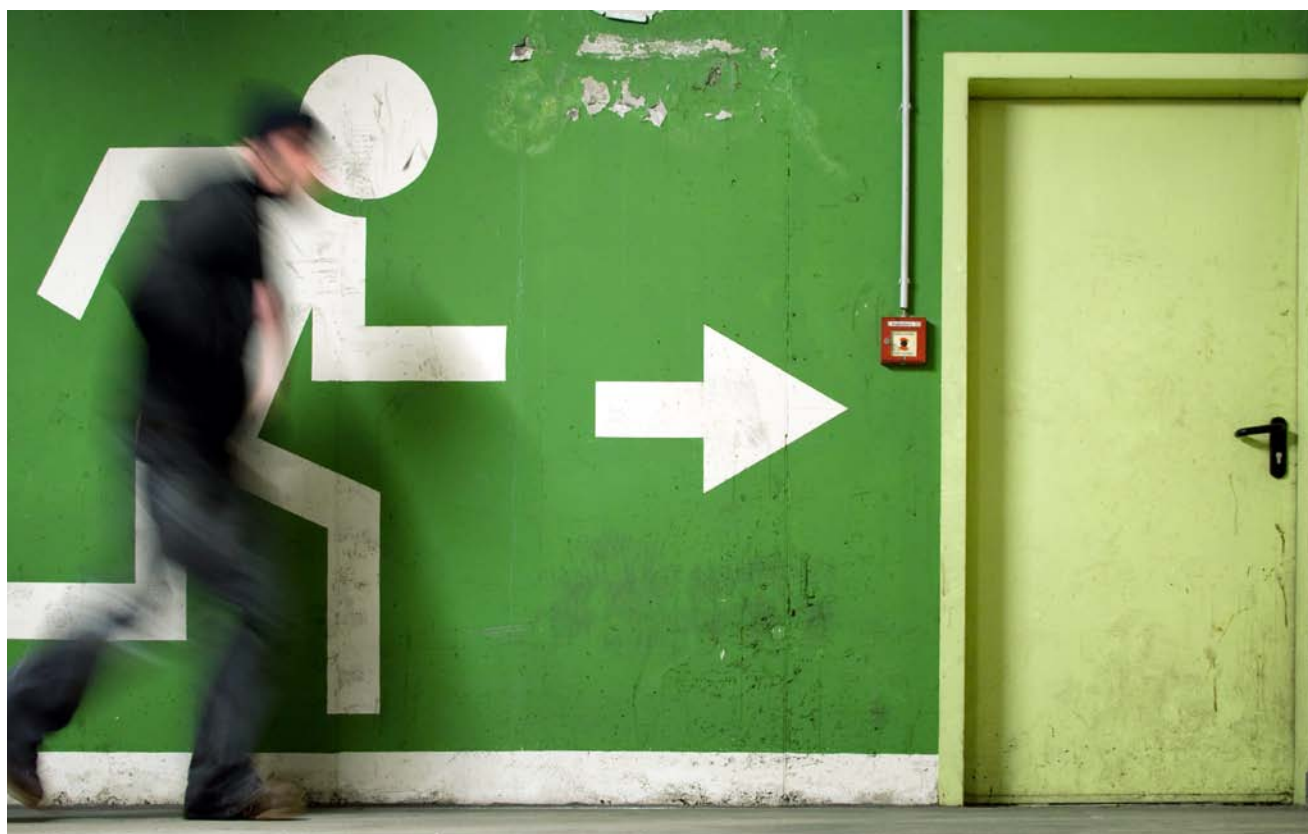
Die Gesundheitswirtschaft steht vor großen Herausforderungen – das ist unbestritten wahr. Sie ist eine wichtige Zukunftsbranche, die sich aufgrund des demografischen Wandels und aufgrund notwendiger umfassender Reformen selbst neu erfinden muss. Reorganisierungen und Umstrukturierungen sind dabei die wichtigsten Schritte. Diese Herkulesaufgaben sind für große Organisationen – in einem für gelungene Change-Management-Prozesse nicht eben bekannten Gesundheitssystem – gar nicht so einfach zu bewältigen.

Das Beratungsunternehmen MMP Medical Management Partner hat sich auf diese Organisationen konzentriert und bietet hochspezialisierte Beratungsdienstleistungen für die Gesundheitswirtschaft an. Dabei bildet

die Prozessoptimierung den Schwerpunkt von André Bernert und Jan Ackermann, ihres Zeichens Partner der MMP in Kiel.

So kam es zur Kooperation mit dem UDI-Research Team im Rahmen des Forschungsprojekts „User Driven Innovation“ des Deutsch-Dänischen Zentrums für nutzergesteuerte Innovation: Das Klinikum Nordfriesland, ein Zusammenschluss mehrerer Häuser im ländlichen Raum, hatte die MMP-Berater beauftragt, interne Strukturen und Abläufe kritisch zu analysieren und geeignete Optimierungsvorschläge zu erarbeiten. Diesmal sollten jedoch Patienten, um die es ja eigentlich geht, in den Mittelpunkt gestellt werden.

Wie erleben Patienten die komplexen Abläufe im Kran-



kenhaus? Wie orientieren sie sich auf dem Weg zwischen ambulanter und stationärer Betreuung? Welche Informationen brauchen Patienten und wo erhalten sie diese? Dies mit geeigneten Methoden zu analysieren war der Auftrag. Die MMP-Berater schlugen der Klinik daher vor, die Reorganisation des Kompetenzzentrums Adipositas-Zentrum Nord in Tönning, einem Teilbereich des Klinikums, mit einem UDI gestützten Innovationsprozess zu begleiten.

Die Klinikleitung war sofort davon überzeugt, dass diese innovative Vorgehensweise wichtige Erkenntnisse würde liefern können. Und so machten sich die Projektpartner daran, „das Pferd von vorne aufzuzäumen“. Mit dem Methodenrucksack des Kulturwissenschaftlers ausgestattet, tauchte der Netnograph* Jesko-Alexander Zychski tief in die Welt der Patienten ein. Er sichtete im Internet soziale Plattformen und Foren, in denen betroffene Adipositas-Patienten ungeschminkt und schonungslos über ihre Nöte und Erfahrungen berichteten. Diese Foren umfassten mehr als 50.000 Beiträge. Schnell wurde klar, welche Probleme Adipositas-Patienten unter den Nägeln brennen.

Mit diesen Informationen im Gepäck wurde der nächste Schritt erarbeitet. Ein Gesprächsleitfaden für die Durchführung von semi-strukturierten Interviews** entstand. Verwaltungspersonal, Ärzte, Pfleger, Selbsthilfegruppen und Patienten unterstützten die Arbeit bereitwillig und

stellten sich für ausführliche Gespräche zur Verfügung. Für die Präsentation der Ergebnisse bei der Klinikleitung wählte das Kieler UDI-Research Team eine in Design- oder auch Coaching-Prozessen zwar bewährte, im Rahmen eines Beteiligungsprozesses jedoch sicher ungewöhnliche Methode: das sogenannte Storytelling***. Um die typischen Erlebnisse und Erfahrungen von Patienten zu veranschaulichen, wurden die Interview-Berichte stark verdichtet und zu einer Geschichte zusammengefasst. Ergänzt wurde die „Story“ durch eine Routenkarte****, auf der die wichtigsten Stationen im Leben von adipösen Patienten dargestellt waren.

Drei Handlungsfelder mit elf verschiedenen Handlungsoptionen wurden identifiziert und der Klinikleitung vorgestellt. Im Ergebnis konnten auf diese Weise im Adipositas-Zentrum Nord viele Patientenbedürfnisse schon frühzeitig erkannt und auch in diesem Frühstadium bereits umgesetzt werden. Als wichtigster Punkt ist hier ein „Kümmerer“ zu nennen: eine Mitarbeiterin des Hauses, die nicht nur Ansprechpartnerin für unendlich viele Fragen ist, sondern die auch dafür sorgt, dass Patientinnen und Patienten die richtige Antwort oder Lösung bekommen. Das Klinikum und die beiden Partner der MMP waren vom Einblick in die Patientenperspektive sehr beeindruckt und haben viele weitere Ansatzpunkte ausgemacht, um Krankenhausstrukturen noch patientenfreundlicher zu gestalten.



Netnographie*

Kunstwort, das sich aus Ethnographie und Internet zusammensetzt. Gemeint

ist damit die soziale bzw. ethnologische Feldforschung im Internet. Denn das Internet mit seinen Plattformen, Communitys und Foren ist ein sozialer Raum, in dem sich Menschen unbeobachtet fühlen und sich daher natürlich verhalten und offen austauschen.

Semi-strukturiertes Interview**

Um qualitativ wertvolle Informationen von Verwaltungspersonal, Ärzten, Pflegern, Selbsthilfegruppen und Patienten zu erhalten, hat das UDI-Research Team diese Methode gewählt. Im Unterschied zur klassischen Marktforschungsbefragung war das „Interview“ ein zugewandtes und offenes Gespräch – kein genormter Fragebogen.

Storytelling***

Eine Erzählmethode, mit der vor allen Dingen implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben wird. Heute wird Storytelling in Unternehmen zur gezielten Problemlösung oder im Bereich Wissensmanagement eingesetzt. Diese Methode war daher für Klinikmitarbeiter gut geeignet, um Erfahrungswissen von Patienten annehmen zu können.

Routenkarte****

Ergänzt wurde die „Story“ durch eine Routenkarte, die – von Pontius zu Pilatus – die wichtigsten Stationen im Leben von adipösen Menschen darstellte. Patientenrealität wurde sichtbar. Und konnte mit den Strukturen und dem Informationsangebot des Klinikums verglichen werden. Erste Verbesserungen waren „auf einen Blick“ erkennbar.



Nutzungskontext

Wird das Produkt allein oder in Gesellschaft benutzt? Mit Muße zelebriert oder hektisch konsumiert? Hat der Nutzer Wahlmöglichkeiten oder ist er auf das Produkt angewiesen? Nutzungskontexte geben tiefgehende Einblicke in das (soziale) Konsum- oder Nutzungsverhalten. Bezieht man diese Nutzungskontexte in Innovationsprozesse ein, eröffnen sich weitere Möglichkeiten für die Entwicklung eines "guten Produkts".

Nutzertagebuch

Sich selbst über die Schulter schauen. Das eigene Nutzungsverhalten dokumentieren und sich auf diese Weise darüber klar werden, dass es nicht nur unterschiedliche Nutzungskontexte gibt, sondern auch verschiedene Funktionen einer Tätigkeit. Zum Beispiel "Essen": Hunger stillen, Genuss befriedigen, Sozialkontakte pflegen, usw. Die Auswertung dieser selbstkritischen Betrachtungen führt zu Einsichten, welche Faktoren den Konsum bzw. die Benutzung eines Produktes begünstigen oder hemmen.

Das Antiprodukt

Brainstorming für dialektische Bewusstseinsbildung. Welche Eigenschaften soll ein gutes Produkt definitiv NICHT haben? Im Umkehrschluss lassen sich Eigenschaften und Ansprüche an Funktion, Design, Nachhaltigkeit, Sensorik und Verpackung ableiten. Auch so kann ein "Pflichtenheft" für die Produktentwicklung entstehen.

Routenkarte****

Die Routenkarte ist eine neue Methode, die im Rahmen des Teilprojektes „Adipositas-Zentrum“ von Spezialisten des Deutsch-Dänischen Zentrums für nutzergesteuerte Innovation entwickelt wurde. Sie ergänzt das Storytelling, denn die Pontius-zu-Pilatus-Route visualisierte anschaulich den langen Prozess des Nutzers, – in diesem Fall: Patienten – bevor dieser endlich ans Ziel seiner Hoffnungen gelangte. Wie auf einem Spielbrett konnte die Klinikleitung den Weg ihrer Nutzergruppe vom Start bis zum Ziel verfolgen. Mit allen auftretenden Hindernissen und Umwegen. Gerade in Verbindung mit Storytelling zeigte sich der Wert dieser Methode: Die Erlebnisse der Betroffenen wurden auf einmal unmittelbar erfahrbar. Die sensiblen Bedürfnisse von übergewichtigen Patienten konnten mit spielerischen Methoden klarer und zielführender erkannt werden.



Netnographie*

Wenn Sie bei diesem Begriff stutzen, sind Sie nicht allein. Netnographie ist ein Kunstwort, das die pragmatische, anwendungsorientierte Forschung im Internet mit ethnographischen Methoden beschreibt. Das Internet ist nämlich nicht nur Medium, sondern auch Lebenswelt! Statt fremde Völker zu bereisen, tummeln sich Netnographen in der virtuellen Welt. Sie beobachten das Verhalten der Menschen in themenspezifischen Foren, sozialen Medien und online-Communities; denn dort tauschen sich täglich Tausende über ihre Erfahrungen und Meinungen aus und üben Lob und Kritik an Produkten und Dienstleistungen. Systematisch ausgewertet sind diese Kommunikationsinhalte ein nie versiegender Quell' der Inspiration. Wie man diese Beobachtungen sinnvoll nutzt – indem man zum Beispiel Internet-User als aktive Gestalter in Entwicklungsprozesse einbezieht – das weiß der Netnograph Ihres Vertrauens.



Storytelling***

Gute Geschichten sind wie Magie. Diese Erkenntnis haben Forscher am renommierten US-amerikanischen MIT genutzt und in den 1990er Jahren das Storytelling als Methode entwickelt, um das Erfahrungswissen von Mitarbeitern zu dokumentieren und weiterzugeben. Denn eine gut erzählte Geschichte erreicht die Menschen besser als ein nüchterner Bericht aus Zahlen, Daten und Fakten. In offenen Innovationsprozessen bietet sich das Storytelling an, um die Ergebnisse von Beobachtungen oder Befragungen zusammenzufassen und aufzubereiten. Die Story wird zum strategischen Instrument. Denn eine bildhafte Metapher kann in verständlicher Form Konflikte erfahrbar machen, Lösungswege aufzeigen oder Prozessschwächen aufdecken.



Semi-strukturiertes Interview**

Wer offen fragt, statt Kreuzchen abzufragen, kommt zu qualitativ besseren Ergebnissen. Das ist in etwa die Quintessenz der Methode „semi-strukturiertes Interview“. Statt eines Fragebogens mit vorgegebenen Antworten in künstlicher Gesprächsumgebung handelt es sich bei dieser Methode um ein persönliches Gespräch, in dem der Interviewer die Rolle des interessierten Zuhörers übernimmt. Lediglich ein Leitfaden stellt sicher, dass der Interviewte keine relevanten Aspekte auslässt. In natürlicher Gesprächsumgebung gehen die Gesprächspartner auf individuelle Schwerpunkte ein. Da der Befragte mit eigenen Worten sprechen darf, werden Informationen klarer vermittelt und die frei erzählten Antworten auf die Frage, wie Produkte verwendet werden, bieten Ansatzpunkte für zum Beispiel Produktverbesserungen oder ergänzende Services. Diese Methode setzt allerdings beim Interviewer vertiefte Sach- und Fachkenntnisse voraus.



Patient

Diäten, Demütigungen,
Depressionen

neuer Hausarzt

Überweisung zum
Spezialisten

Selbsthilfegruppe

bariatrischer Eingriff

Wiederherstellungs-OP

„Erfahrungsgefängnisse kennt jeder“

Anamnese, Diagnose, Therapie - Jan Ackermann, Partner des Kieler Beratungsunternehmens MMP Medical Management Partner - kennt sich aus mit Medizinerinnen und deren Glaubenssätzen. Und er hat es geschafft, mit innovativen Methoden neue Wege für eine bessere Gesundheitsversorgung aufzuzeigen.

Im Interview: Jan Ackermann - mmp Kiel

Frage:

Herr Ackermann, Sie sind Betriebswirt und beraten Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte und medizinische Versorgungszentren in Fragen der Organisation und Prozessoptimierung. Das sind klassische betriebswirtschaftliche Themen. Patienten und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, erscheint da eher ungewöhnlich. Wie ist es zur Zusammenarbeit mit dem Kieler UDI-Research Team vom Deutsch-Dänischen Zentrum für nutzergesteuerte Innovation gekommen? Was hat Sie an dem Versuch gereizt?

Zunächst einmal: Patienten und deren Bedürfnisse ins Zentrum betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu stellen ist ganz und gar nicht ungewöhnlich, sondern in höchstem Maße effizient. Im heutigen Gesundheitswesen geht es in Fragen der Betriebsführung vor allen Dingen darum, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen. Was liegt da näher, als sich die Brille des Patienten aufzusetzen? Was wir unseren Gesundheitsbetriebern anhand von abstraktem Zahlenwerk predigen, wird durch den wissenschaftlichen Ansatz des nutzergesteuerten Innovationsprozesses in nahezu symbiotischer Art und Weise ergänzt.

Frage:

Dann war die Zusammenarbeit mit dem Kieler UDI-Research Team also erfolgreich?

Aus unserer Sicht – ja, unbedingt! Dieses Forschungsprojekt hat einen enormen Erkenntnisgewinn gebracht. Und zwar sowohl dem am Projekt beteiligten Klinikum als auch uns selbst. Lassen Sie mich zur Erläuterung das Projekt noch einmal kurz umreißen. Unser Auftraggeber, das Klinikum Nordfriesland (ein Zusammenschluss mehrerer Häuser im ländlichem Raum) hatte den Wunsch, Abläufe und Prozesse optimal zu reorganisieren. Die Fragestellung unserer umfassenden Prozessanalyse, die wir vorgelegt haben, war: Weiß links eigentlich, was rechts tut? Und wie nehmen Patienten die Abläufe wahr? Wir haben alle wichtigen Akteure und Abläufe sorgfältig abgebildet. Und anschließend betriebswirtschaftlich ausgewertet.

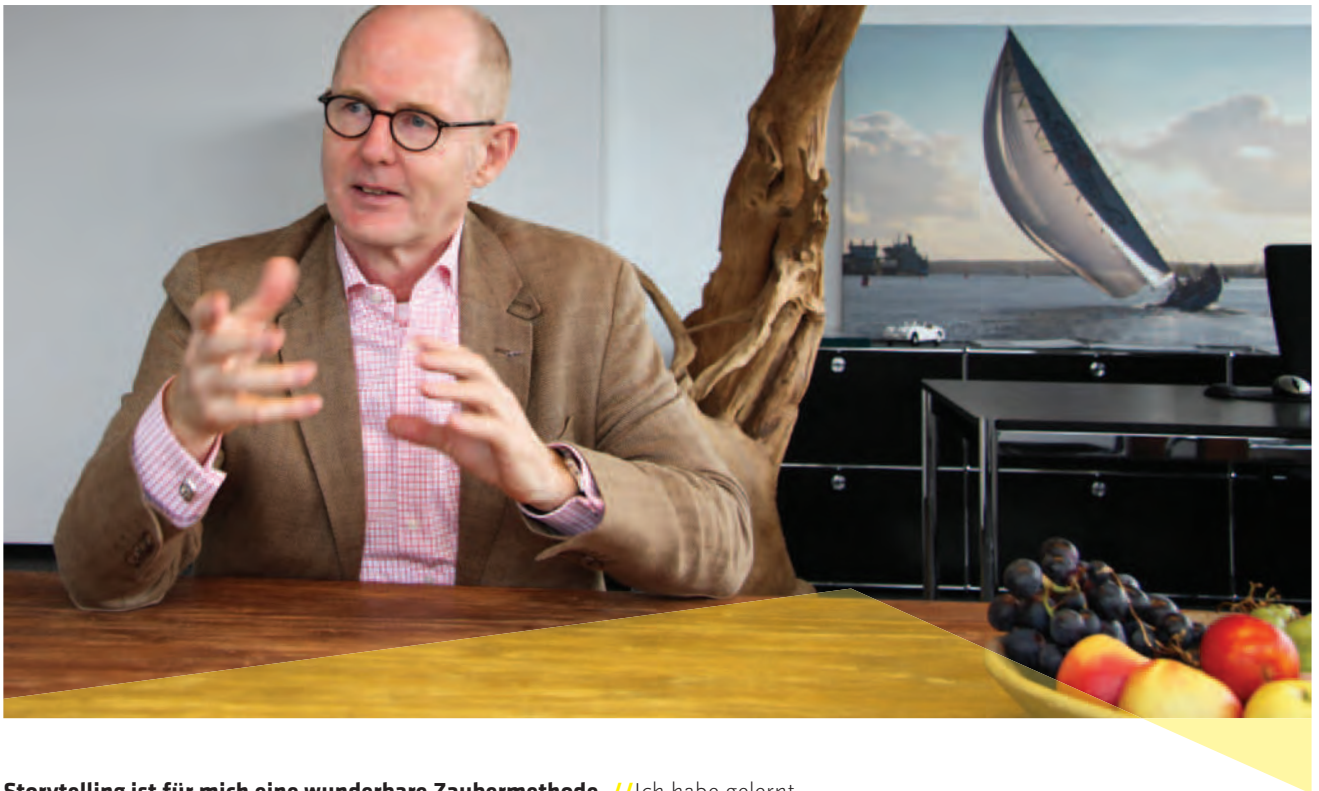
Frage:

Und an welcher Stelle kam das UDI-Research Team zum Einsatz?

Unsere Prozessanalyse war zunächst einmal die perfekte Orientierungshilfe und quasi das Sprungbrett für das UDI-Research Team, um in die Welt der Patienten einzutauchen.

Und an welcher Stelle kam das UDI-Research Team zum Einsatz?

Die UDI Internet-Recherchen haben ergeben, dass Adipositas Betroffene sich in sechs wichtigen Foren austauschen. Insgesamt 50.000 Beiträge wurden gesichtet. Was uns dabei beeindruckt hat ist die Tatsache, dass für die qualitative Auswertung von Patientenerfahrungen aber keineswegs so viele Probanden nötig sind. Sondern dass auch eine kleine Gruppe, die sich wirklich auskennt, bereits nach kürzester Zeit bestens verwertbare Informationen liefern kann.



Storytelling ist für mich eine wunderbare Zaubermethode. // Ich habe gelernt, dass es jedem – sei es Unternehmer oder Berater – sehr gut tut, mal die Perspektive zu wechseln und das eigene Erfahrungsgefängnis zu verlassen.

Frage:

Und wie kam die erweiterte Prozessanalyse, wahrnehmbar gemacht durch die “Patientenbrille”, beim Adipositas-Zentrum-Nord an?

Sehr, sehr gut! Insbesondere die Aufbereitung der Daten und Fakten wie die angewandte Methode Storytelling oder die Visualisierung des Leidensweges von Adipositas-Patienten mittels der “Pontius-zu-Pilatus” Routenkarte hat sehr viel Anklang gefunden.

Frage:

Könnte man sagen, um im medizinischen Sprachgebrauch zu bleiben, die Wahrnehmung von Patientenerfahrungen habe die “Compliance” von Ärzten und Managern dahingehend verbessert, dass Patientinnen und Patienten nicht nur medizinisch versorgt, sondern in jeglicher Hinsicht gut behandelt werden wollen?

Der Aufwand, den wir durch die zusätzlich eingesetzten Methoden betrieben haben, war zugegeben recht hoch. Aber dieser Aufwand hat sich

gelohnt. Am interessantesten für uns war, dass die “Rolle”, die das UDI-Research Team in der Zusammenarbeit erfüllte, ergänzend – ja fast schon symbiotisch funktionierte. Für uns eröffnete sich ein ganz neuer Kanal. Während wir als Betriebswirte rational überzeugen müssen, konnte das UDI-Research Team mit seinen Methoden auch emotional ansetzen. Die strukturierte Präsentation der Klinikprozesse durch die “Patientenbrille” wurde durch die Bank sehr gut aufgenommen. Von der Ärzteschaft bis zum Management. Und das in übereinstimmender Einigkeit.

Frage:

Herr Ackermann, abschließend noch eine Frage: Was hat Ihnen die Zusammenarbeit mit dem UDI-Research Team persönlich gebracht?

Ich habe gelernt, dass es jedem – sei es Unternehmer oder Berater – sehr gut tut, mal die Perspektive zu wechseln und das eigene Erfahrungsgefängnis zu verlassen. So ist Storytelling für mich eine wun-

derbare Zaubermethode. Durch die Verdichtung einschlägiger Patientenerfahrungen und gebündelter Überzeugungen, die einer fremden, und dann auch noch fiktiven Person zugeschrieben werden können, sind Ärzte offenbar viel besser in der Lage, hemmende Glaubenssätze zu überwinden. Eigentlich müsste jede Klinik einmal so eine innere Spiegelung durchführen lassen. Das gilt übrigens auch für andere Branchen. Ich würde so etwas wirklich jedem Betrieb raten!

UDI-Research Team:

Herr Ackermann, vielen Dank für die intimen Einblicke und für das nette Gespräch.

Kontakt:

Jan Ackermann
MMP, Medical Management Partner
 Fraunhoferstraße 13
 24118 Kiel



name: Jesko-Alexander
Zychski, CAU Kiel

interest: (Digital)UDI

message:
Möge die Macht der
Crowd mit Ihnen sein!

wissen

Vorsicht !! Kunde droht mit Inspiration

UDI und digitale Netzkultur

**Der digitale Mensch, die Macht der Crowd und die Weisheit der Vielen.
Was wir von Senfessern, Autofahrern, Kunden, Nutzern und Prosumenten
lernen können.**

Es klang nach „Wetten dass...?“. 2001 bat Audi öffentlich um Ideen und Unterstützung bei der Entwicklung neuer Infotainmentsysteme im Innenraum der Baureihen A3 und A4. Es gab weder Preise zu gewinnen, noch wurden Aufwandsentschädigungen gezahlt. Wer würde freiwillig seine Zeit dafür opfern? Wie sollten Kunden und Fans aus aller Welt mit dem Ingolstädter Unternehmen kooperieren? War Audi mit seinem sprichwörtlichen Latein am Ende gewesen und das Unternehmen scheinbar gezwungen um Hilfe zu bitten?

7000 Menschen beteiligten sich weltweit an einem eigens von Audi gestalteten, webbasierten Entwicklungslabor. Die Autoliebhaber konnten ihre Ideen unmittelbar mit Hilfe einer virtuellen Prototypensimulation am Bildschirm simulieren. Bis zu 45 Minuten investierten die Teilnehmer, um ihre Visionen zu gestalten. Audi schuf zusammen mit der Hyve AG eines der ersten internetbasierten, nutzerorientierten Werkzeuge. Innovationen konnten entstehen, weil sich Entwickler und Nutzer auf Augenhöhe trafen.

„Unseraller“ – Senf macht schlau

Und der Mittelstand? Die Senf-Manufaktur Mari wurde 1865 gegründet. Aus dem kleinen Hausgeschäft wurde im Laufe der Zeit eine aufstrebende mittelständische Firma. Diese lebt, was Johann Wolfgang von Goethe einst forderte: „Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles verändern.“ Mit Hilfe von Inosabi, einem Spezialisten für Kundendialoge und der

Facebook-Applikation „Unseraller“ gewann Mari Senf 1500 freiwillige Geschmacksforscher. Sechs Wochen lang reichten die Nutzer Vorschläge ein. Sie diskutierten über ihre Senfvorlieben und erschufen mit zugeschickten Geschmacksmustern neue Kreationen in der eigenen Küche. In gemeinsamen Workshops wurden sie probiert und zum Schluss mit einem ebenfalls gemeinsam entwickelten Etikett versehen.

Das funktioniert auch bei anderen Produkten. Durchschnittlich 2.700 Teilnehmer befassen sich bei „Unseraller“ mit dem Entwicklungsprozess neuer Produkte. Unentgeltlich. Sie sammeln Ideen, suchen das beste Mischungsverhältnis und kommunizieren ihre Teilnahme bei Facebook. Die Plattform, auf der dieser Mix aus Produktentwicklung, Marktforschung und Marketing stattfindet, wurde von vier ehemaligen TU-München-Studenten gegründet. Egal ob Badezusatz, Dressing, Duschgel oder eben Senf – „Unseraller“ ist ein Paradeispiel dafür, wie die Netzkultur nutzergetriebene Innovationen beflügeln kann.

Mari Senf brachte seine neuen Sorten „Wasabi“, „Cassis Pflaume“ und „Mango-Honig-Curry“ auf den Markt. Ohne einen Cent für Werbung ausgegeben zu haben, wussten die 1500 an der Entwicklung beteiligten Kunden nicht nur, dass es das Produkt gibt, sondern auch, wie gut es schmeckt. Zumal all diese Kunden wiederum ihren Freunden davon erzählten, dass sie ihren eigenen Senf produziert hatten. Mari Senf vermarktet seine neuen Sorten seitdem als Facebook-Senf.

Der digitale Mensch

Möglich werden diese Dialoge auf Augenhöhe mit den Kunden durch Social Media. War das Internet bis Anfang 2000 noch statisch, setzt sich das Web 2.0 aus einem Netz von Empfehlungen, Verbindungen, Angeboten, Kommentaren und Meinungen zusammen. Nicht mehr nur die Seiten sind miteinander verlinkt. Menschen vernetzen sich. Sie verbinden sich täglich neu und anders. Sie bilden flexible Gemeinschaften, die immer neue Inhalte hervorbringen. Sie teilen ihre persönliche Meinung anderen mit. Und erst durch diesen Vorgang des Teilens erstellen sie Neues oder setzen Bestehendes anders zusammen.

Prosumenten kaufen nicht einfach irgendein Produkt. Sie informieren sich im Internet über Qualität, Preis und Support bevor sie eine Kaufentscheidung fällen. Daraus entsteht ein umfassendes und täglich wachsendes Netzwerk aus Foren, Communities und Blogs, in denen sie sich zu ihrem Thema austauschen. Sie schaffen durchsuchbares Wissen. Sie pflegen und erweitern es. Und wie in einem Wald wächst der Nutzen für den einzelnen Baum, je mehr Bäume beieinander stehen. Sie bilden zusammen ein Ökosystem, von dem jeder einzelne umso mehr profitiert je mehr dabei sind. Übertragen auf das Web 2.0 schafft jeder Nutzerbeitrag einen Anknüpfungspunkt für einen weiteren.

Die Macht der Crowd

Neu daran ist die Kombination individueller Informationen, Bewertungen und Vorlieben zu einem Gesamten. Sie bilden die „Weisheit der Vielen“. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist eben nicht ein kleinster gemeinsamer Nenner, sondern interaktive Wertschöpfung. Prosumer nutzen das Internet als Werkzeug und Nachschlagewerk für jegliche Art an Informationen. Gleichzeitig

pflegen sie aktuelle Phänomene, Innovationen, Errungenschaften und Neuigkeiten selber ein. Ein Beispiel hierfür ist Wikipedia: Die gemeinschaftliche Produktion von Einträgen ermöglicht eine Internetbasierte Enzyklopädie, die sich permanent aktualisierende Antworten auf Fragen dieser Welt bietet. Eine Studie der Wissenschaftszeitschrift „Nature“ bescheinigt, dem auf Spenden und persönlicher Leidenschaft basierenden Projekt die gleiche Ergebnisqualität im Vergleich zu der von bezahlten Redakteuren verfassten Encyclopedia Britannica.

Für den Prosumenten verschränken sich privates und öffentliches Leben miteinander. Er lebt und arbeitet nicht mehr nur mit, sondern im Netz. Viele halten die Erfindung des Internets für die womöglich bahnbrechendste Innovation des 20. Jahrhunderts. Vor neun Jahren legte ein Student namens Mark Zuckerberg den Grundstein für eine soziale Plattform, die aus dem heutigen Alltag von weltweit über 1,15 Milliarden Menschen nicht mehr wegzudenken ist. In Deutschland nutzen 25 Millionen Menschen Facebook mindestens einmal im Monat.

Im Web 2.0 wird das relevant, was durch andere im Netzwerk befindliche Personen empfohlen und weiterverbreitet wird. Der „Share-Button“, der spannende und relevante Informationen wieder an das eigene Netzwerk mitteilt, wird damit zu einem wichtigen Instrument. Das Teilen entscheidet mit über die Verbreitung von Ideen und bestimmt den Kommunikationserfolg wesentlich mit. Unternehmen tun gut daran, die Internet-Communities nicht länger zu ignorieren.

Die Weisheit der Vielen

Prosumer fordern ein viel stärkeres Mitspracherecht bei der Produktentwicklung, weil sie es gewöhnt sind, dass ihre individuellen Bedürfnisse beachtet werden. Ein im Auftrag der Firma bezahltes Callcenter kann dies mit

Innovation und Netzkultur 2.0

Für die Medienwissenschaftlerin Miriam Meckel bestimmen drei Faktoren die Kooperation von Gleichgestellten und Gleichgesinnten im Web 2.0

1. Partizipation:

Jeder kann sich an allen Kommunikationsprozessen beteiligen - unabhängig von Hierarchien oder instituti-

onellen Anbindungen. Für viele Macher und Nutzer des Netzes bedeutet das die Demokratisierung der Informations- und Medienwelt.

2. Emergente Vernetzung:

Wer etwas Neues ins Netz einbringt, verändert mit seinem Beitrag Inhalt und Qualität des gesamten Angebots für alle Netznutzer. Nach dem Motto: Meine Produktivität wächst, wenn du ins Netz gehst; deine

Produktivität wächst, wenn ich ins Netz gehe.

3. Transparenz:

Diese Prozesse der Herstellung und Bereitstellung von Informationen und Kommentaren im Netz sind absolut transparent, also nachvollziehbar. Jeder Beitrag kann diskutiert, in seinen Einzelteilen überprüft, bestätigt oder in Frage gestellt werden.

Miriam Meckel: Aus Vielen wird das Eins gefunden - wie Web 2.0 unsere Kommunikation verändert



Marktforschung nicht mehr leisten. Prosumer sind bereit, den Unternehmen zu helfen, wenn sie sich ernst genommen fühlen. Der Marktforscher und Innovationsmanager Dr. Michael Bartl bringt es auf den Punkt: „Wir müssen daher das Rollenbild des Kunden neu definieren. Er ist nicht mehr lediglich passiver Leistungsempfänger oder das Objekt der Begierde traditioneller Marktforschungstests. Kunden werden zu aktiven Partnern in der Innovationsforschung. Die aktive Einbindung des Wissens, der Ideen und der Kreativität der Kunden ist angemessen für die heutige mediale Umgebung in der soziale Netzwerke und das Mitmach-Internet bedeutende Aspekte des Lebens geworden sind. Verbraucher sind heute informiert, vernetzt, aktiv und global.“

Informationen werden zu einem gemeinschaftlich erzeugten Wert. Jeder kann dabei Informationen mitgestalten, sie bewerten und weiterverbreiten. Durch die Vielfalt der Quellen, kulturellen Hintergründe und Ansichten entsteht eine enorme Kreativität. Indem Informationen mit anderen Informationen verbunden und weiterentwickelt werden, erwächst etwas Neues: Innovationen. Doch auf welche Weise können sich Unternehmen dies zu Nutze machen?

Kulturwissenschaftler als Brückenbauer

Schwedische Rationalisierungsexperten führten Anfang der 1950er Jahre ein Forschungsprojekt durch. Es sollte die Handlungsabläufe in der Küche für die Hausfrau effektiver gestalten. Man stellte damals fest, dass eine schwedische Hausfrau im Durchschnitt jährlich eine Strecke in der Küche zurücklegt, die der zwischen Schweden und dem Kongo entspricht.

Eine ähnliche Untersuchung sollte nun mit Junggesellen in Norwegen durchgeführt werden: 18 gestandene Beobachter wurden losgeschickt. Sie bezogen Stellung auf

einem Hochstuhl in der Küche der freiwilligen Probanden. Damit die gewonnenen Erkenntnisse der Feldforschung nicht verfälscht werden, durften sie mit diesen männlichen Versuchspersonen unter keinen Umständen reden. Bald schon stand der Hochstuhl verwaist in der Küche. Der norwegische Film „Kitchen Stories“ amüsiert sich darüber, wie menschliches Verhalten ausschließlich mit Marktforschungsmethoden analysiert werden sollte.

Um menschliches Verhalten jedoch wirklich zu verstehen und das Wissen um dieses Verhalten wiederum Unternehmen zu erklären und es zugänglich und verwertbar zu machen, sollten kulturwissenschaftliche Methoden in Produktentwicklungsprozesse eingebunden werden. Dr. Inge Schröder, Leiterin des Kieler Wissenschaftszentrums, ist überzeugt: „Ein kulturwissenschaftlich angeleiteter Workshop mit 10 Nutzern, die sich an der Entwicklung eines neuen Produkts beteiligen, ist effektiver als quantitative Marktforschung mit 10 000 Menschen für das fertige Produkt zu machen.“

Neue Produkte entstehen noch immer allzu oft am Reißbrett hinter den verschlossenen Türen der Entwicklungslabore. Dies wiederum kann zu Produkten und Services führen, die bestehende Kundenbedürfnisse nicht befriedigen und am Markt floppen. Misserfolgsraten neuer Produkte von bis zu 70 Prozent bei Konsumgütermärkten sind eher die Regel als eine Ausnahme. Eine Lücke zwischen Markt und Technologie, die gemeinsam mit den Kunden geschlossen werden kann. Vorausgesetzt, es existiert eine Kultur des Brückenbaus zwischen Kundenwissen und Unternehmen.

Vom Konsumenten zum Prosumenten

Die technischen Möglichkeiten des Web 2.0 führen zu einer neuen Haltung der Internetnutzer. Sie können sich von nun an aktiv an der Produktentwicklung beteiligen. Aus dem Konsumenten wird der Prosument. Aus Kunden und Nutzern werden an der Entwicklung von neuen Gütern und Dienstleistungen beteiligte Produzenten.

Misserfolgsraten neuer Produkte von bis zu 70% bei Konsumgütermärkten sind eher die Regel als eine Ausnahme.

Kulturwissenschaft und Social Media

Ethnologie ist nicht gleichzusetzen mit Europäischer Ethnologie. Während Ethnologen in entlegene Winkel der Welt gehen, zum Beispiel in den unerforschten Busch, beschäftigen sich Europäische Ethnologen mit der eigenen, scheinbar „bekannt“ Kultur. Das Erforschen der Netzkultur im Web 2.0 bietet dabei den Vorteil des ungefilterten Einblicks in

diverse Social Media Welten, ohne dass der Kulturwissenschaftler wahrgenommen wird und somit das natürliche Verhalten der Menschen stört. Beste Bedingungen also für den nicht-teilnehmenden Beobachter menschlichen Verhaltens!

„Vermittler zwischen den Kulturen“

Der empirische Kulturwissenschaftler und Informatiker Jesko-Alexander Zychski hat sich auf nutzerzentrierte und offene Innovationsprozesse spezialisiert und die Methode der Netnographie in das UDI-Research Team eingebracht. Er versteht sich als Vermittler und kultureller Brückenbauer zwischen Nutzerbedürfnissen und Unternehmenszielen.

Im Interview: Jesko-Alexander Zychski

Frage:

Wie kann ein Kulturwissenschaftler einem Unternehmen behilflich sein?

Es geht bei der Nutzerforschung immer darum, das implizite Wissen, also das Wissen, das Kunden schon haben, zu erheben und herauszufinden. Das Problem bei implizitem Wissen ist, dass die Menschen, die dieses Wissen haben, es selbst gar nicht formulieren können. Dafür mussten Methoden gefunden werden. Wir ermöglichen, dass ein Nutzer selbst erkennt, wo sein Bedarf liegt und wie er diesen entsprechend seiner Wünsche formuliert. Im zweiten Schritt transferieren wir die Aussagen des Kunden in eine neue Form. Das bedeutet, dass wir das erhobene Wissen in eine Sprache bringen, die das Unternehmen versteht. Wichtig ist, dass das Unternehmen damit auch etwas anfangen kann. Beispielsweise neue Produkte entwickeln oder Kundenbedürfnisse besser verstehen. Und damit sie das können, müssen wir uns auch mit den jeweiligen Unternehmenskulturen auseinandersetzen. Erst wenn wir verstanden haben, welche Kultur im Unternehmen gelebt wird,

können wir Brücken bauen und eine gemeinsame Sprache für die Zusammenarbeit von Nutzern und Unternehmen finden.

Frage:

Wo liegt der Gewinn im Vergleich zur Marktforschung?

Es geht immer darum den Nutzer zu beobachten, zu befragen und den Nutzer bzw. User dazu zu bringen, selbst kreativ zu werden und selbst Sachen zu erschaffen. Denn im Tun und Handeln kommt das implizite Wissen zum Vorschein. Das ist ja auch das große Problem bei Marktforschungen. Man fragt nach etwas und bekommt im Endeffekt nur Antworten, die man dem Befragten zuvor mit vorformulierten Fragen in den Mund gelegt hat. Innovationen Fehlanzeige. Die Kulturwissenschaft geht hingegen direkt ins Feld. Der Forscher ist sich dabei stets bewusst, dass er dort auch Spuren hinterlässt. Diese kann er jedoch in seiner Analyse reflektieren und teilweise nutzen, um Interaktionen – beispielsweise mit Workshops – im Feld anzustoßen und den impliziten Wissensschatz zu heben. Anders ist

Braucht es dazu in jedem Fall den Experten für Netnographie?

dies bei der Netnographie; eine an das Internet angepasste Form der Feldforschung. Als eine von vielen weiteren Methoden der kulturwissenschaftlichen Nutzerforschung hat die Netnographie den Vorteil, dass sich hier stille Beobachtung in Reinform umsetzen lässt. Wir können die Nutzer beobachten, ohne dass sie sich dabei anders verhalten.

Frage:

Bitte nennen Sie ein Beispiel für ein Anwendungsfeld der netnographischen Methode.

Gerade im IT-Bereich ist Netnogra-



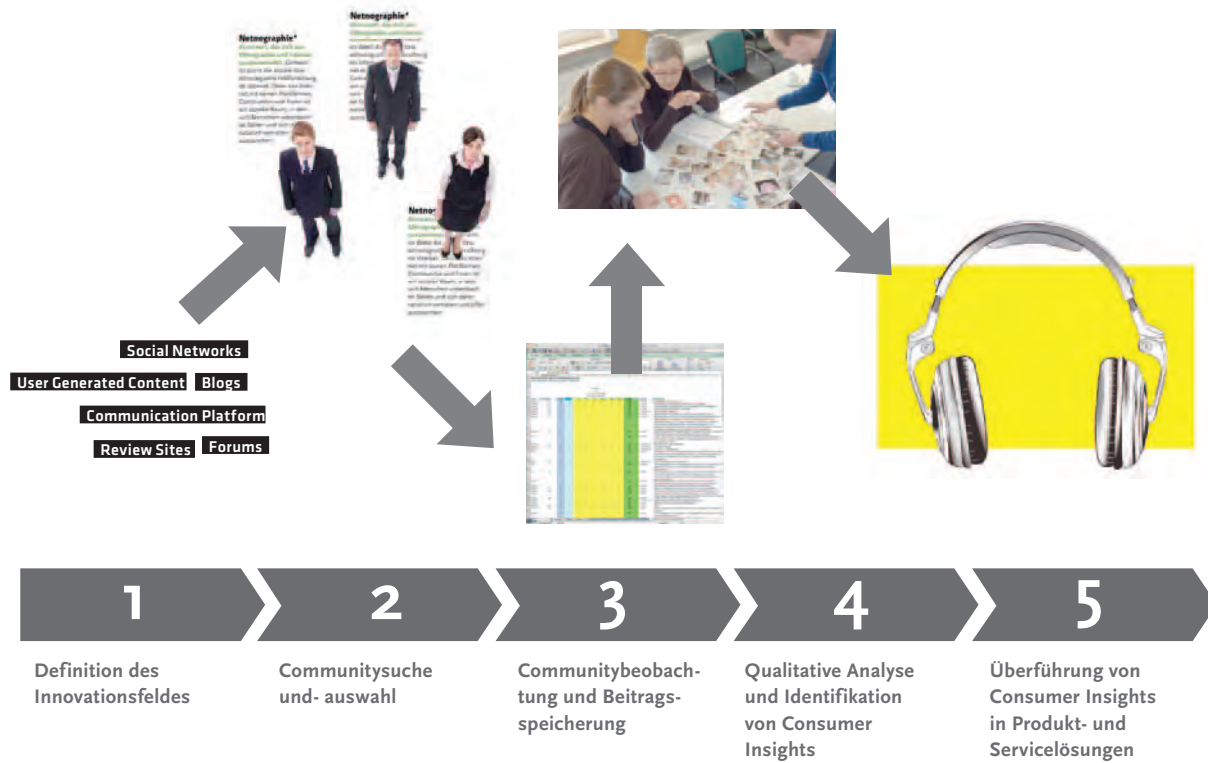
phie spannend, weil das Internet natürlich sehr nahe liegt. Da wird über eine Software gesprochen, nehmen wir mal Word, und dann wird in Foren darüber diskutiert, dass einige Funktionen total versteckt liegen und dass ein Büroarbeiter Word einfach nicht gut bedienen kann, weil es zu komplex ist. Dann fangen die Nutzer an, im Internet eigene Lösungen zu präsentieren oder sich gegenseitig Tipps zu geben, wie man denn Word nun am besten nutzen könnte. Diese Sachen zu analysieren, sich anzugucken, daraus kann man ganz viel ablesen: Eben einmal die Bedürf-

nisse, aber auch die kreativen Ideen von den Nutzern, wie sie Lösungen finden. Das sind manchmal Lösungen, auf die Unternehmen nicht immer selbst kommen. Dieses Beispiel kann man natürlich auf sämtliche andere Bereiche übertragen. Das ist ein großer Vorteil der Netnographie.

Frage:
Gibt es noch weitere Vorteile der Netnographie gegenüber der Marktforschung?

Ein großer Vorteil der Netnographie ist, dass sie sehr kostengünstig ist. Wenn man sie gegen andere Metho-

den stellt, muss man dort meist eine Co-Präsenz gegenüber dem Nutzer herstellen, das heißt, man muss ihn zum Interview einladen. Das lässt sich mit einer großen Anzahl von Menschen nicht realisieren. Bei der Netnographie lassen sich 20.000 - 30.000 Menschen auf einmal beobachten und dabei trendführende Nutzer identifizieren. YouTube ist beispielsweise ein Riesen Fundus für Netnographie. Gerade wenn es dabei um Produktreviews geht oder um sogenannte Tutorials oder um Unboxing. Beim Unboxing bekommen die identifizierten Meinungsführer



Produkte schon vor dem offiziellen Start zugespielt, um diese auf Herz und Nieren zu testen und dieses Wissen in die Gemeinschaft wieder einzuspeisen. Dadurch erhalten wir wieder dieses implizite Wissen, weil man die Nutzer nicht fragen muss. Sie erzählen es von sich aus. Sie erzählen ihre ganz persönlichen, individuellen Erfahrungen mit dem Produkt. Das sind Dinge, die man mit quantitativer Marktforschung meist nicht herausfindet.

Frage:
Wie ist der Ablauf der Netnographie im Unternehmen?

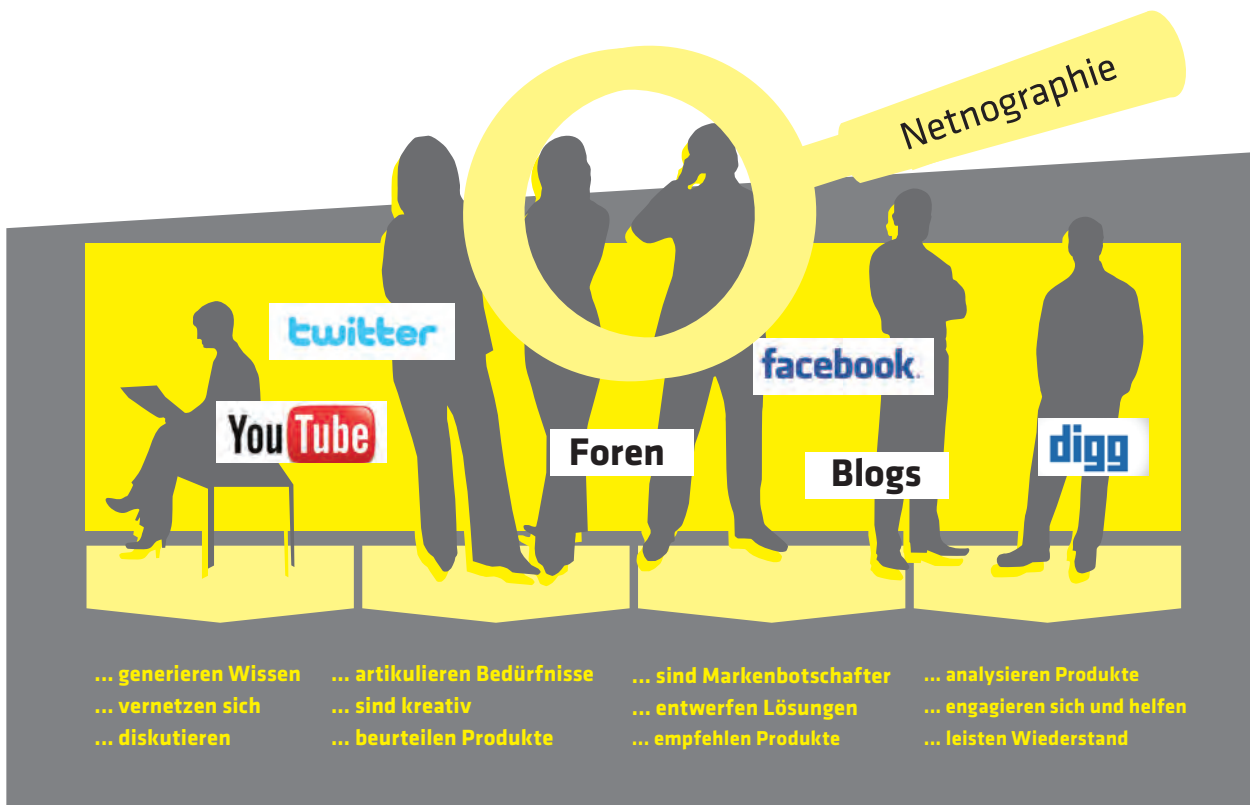
In der ersten Phase gibt es einen Briefing-Workshop mit dem Unternehmen. Dort werden die Bedürfnisse des Unternehmens überhaupt erst einmal aufgenommen. Was suchen sie? Möchten sie eine Produktneuentwicklung? Wollen sie herausfinden, was Kunden an ihrem Produkt nicht gut finden, etc.? Nach diesem Briefing-Workshop wird gemein-

sam der „Innovationskorridor“ abgesteckt. Das gilt natürlich nur für die Fälle, in denen es um Produktneuentwicklung geht. Das heißt es wird ein Innovationskorridor abgeglichen, beispielsweise ein wirklich neues Hardware-Produkt, ein Gegenstand der entwickelt werden muss oder eine Dienstleistung. Wo wir die Informationen finden, die uns helfen zu wissen, wo wir im Netz ansetzen sollen, wo wir unser Feld aufbauen und wen wir eigentlich anschauen sollen? Das können Foren sein, das kann YouTube sein, das kann Facebook etc. sein, also sämtliche Orte im Internet, an denen sich Menschen tummeln und eben über diesen Innovationskorridor diskutieren. Im folgenden Schritt geht es darum die so genannten Hotspots, die Hauptthemen, die diskutiert werden, herauszusuchen. Man beschränkt sich auf die Videos oder die „Threads“ (bezogen z.B. auf YouTube), die am meisten Resonanz in Form von Klicks und Kommentaren

erhalten. Daraus erstellen wir eine Art Tabelle und sortieren dann die Hauptthemen heraus. Dann werden diese erst einmal wieder zurück ins Unternehmen gespiegelt. Erst wenn alles passt, wird die Netnographie also solche wirklich durchgeführt. Wir beobachten diesen Ort/das Feld aufgrund von Fragestellungen, die wir aus diesen Hotspots und Topics abgeleitet haben. Mit einem großen Fragenkatalog, der natürlich nie abgeschlossen ist, weil auch das Feld nie abgeschlossen sein kann.

Frage:
Könnten sich die Kunden von dem Kulturwissenschaftler nicht bespielt fühlen?

Ich würde empfehlen, prinzipiell sehr offen mit den Nutzern umzugehen. Grundsätzlich ist es bei den Open-Innovation-Ansätzen wichtig, auch selbst immer offen zu sein. Wenn du deine Absichten nicht klar und transparent offen legst, bekommen Nutzer schnell das Gefühl, sie



werden ausgenutzt. Wenn ihnen die Zielsetzung des Unternehmens nicht glaubwürdig erscheint, dann sind sie auch nicht wirklich kooperativ. Das gilt für das vielfältige Methodenspektrum der kulturwissenschaftlichen Nutzerforschung im Allgemeinen und natürlich besonders für die Netnographie. Deswegen kommunizieren wir stets offen, dass wir eine netnographische Studie zu diversen Themen durchführen und fragen, wer Lust hat, sich daran zu beteiligen.

Frage:

Braucht es dazu in jedem Fall den Experten für Netnographie?

Internetrecherchen in sozialen Netzwerken sehe ich als etwas, das Unternehmen unter Umständen auch selbst durchführen können. Etwas Kurzweiliges, Schnelles. Die netnographische Methode eignet sich gut, um schnell eine Übersicht zu bekommen, wie die momentane Stimmungslage unter meinen Kunden

ist: Wo mögliche Trends liegen, wo sich das Unternehmen Inspiration verschaffen kann, wo Bedürfnisse für die Zukunft liegen könnten, wo das Unternehmen etwas Neues schaffen oder eine Lösung am Markt platzieren sollte. Daher braucht das Unternehmen zwar nicht unbedingt einen Netnographen. Wohl aber einen Kulturwissenschaftler, der als Knowledge Broker in der Lage ist, eine Schnittmenge zwischen den unterschiedlichen Kulturen – den Nutzern auf der einen Seite und dem Unternehmen auf der anderen Seite – herzustellen, innerhalb derer sich beide begegnen und interagieren können. Die Netnographie selbst ist ja eigentlich zunächst nur passiv. Nur eine Vorarbeit zum eigentlichen nutzergesteuerten Prozess, der von Workshops und Interviews, also von Interaktion, geprägt ist. Der Kulturwissenschaftler ist quasi ein Brückenbauer, der zwischen den verschiedenen Kulturen vermittelt und Unternehmen für die kulturwissen-

schaftliche Denkrichtung sensibilisiert. Ein Experte, der Methoden wie die Netnographie vermittelt und diese bei Wissenstransferprozessen und Übersetzungsleistungen professionell einsetzt.

UDI-Research Team:

Herr Zychski, vielen Dank für die Einblicke und für das nette Gespräch.

Kontakt:

Kontaktbüro des Deutsch-Dänischen Zentrums für nutzergesteuerte Innovation im Wissenschaftszentrum
 Fraunhoferstraße 13
 24118 Kiel
 Tel. 0431 / 200 866 11
 info@wissenschaftszentrumkiel.de



name:
Harm Brandt, CAU Kiel

interest:
UDI and processes

message:
„Break out!“

Forever young:-) !! Business in Aufbruchsstimmung

UDI und Prozesse

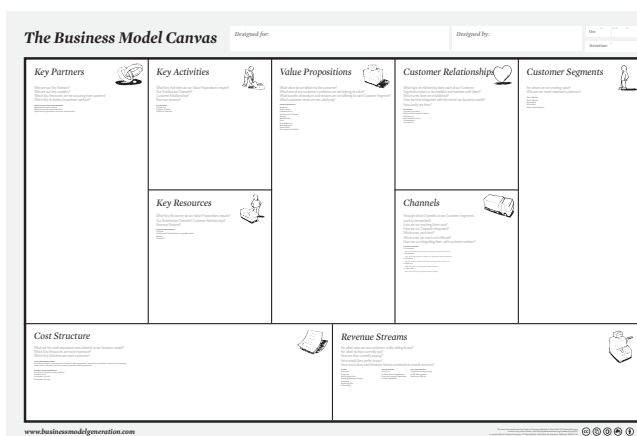
Kann man das Rad neu erfinden? Radikale Wege der Annäherung an Innovationsprozesse und experimentelle Ansätze zum Re-design von Innovationsprozessmodellen.

„Wir haben eine Idee. Die wollen wir erfolgreich umsetzen. Was ist zu tun? Wie sollen wir's tun? Wem nützt unsere Idee? Lohnt der Einsatz? Welchen Mehrwert schaffen wir eigentlich? Und wie und mit wem kommen wir am besten ans Ziel?“ – Diesen Fragen müssen sich vornehmlich Existenzgründer und junge Start-up Unternehmen stellen. Und die Erfolgreichen unter ihnen tun dies ja auch besonders gründlich. Geht alles gut, werden auf diese Weise sogar Förderpreise für Innovation gewonnen. Und in der Erfolgsbilanz von Kammern, Verbänden, Regionalentwicklern und Wirtschaftsförderern kann vorzeigbare Best-practice Geschichte geschrieben werden.

Innovation und Tagesgeschäft

Doch was passiert dann? Ist „neu“ immer auch gleichbedeutend mit „jung“? Oder gibt es etwa auch innovative, pulsierende Aktivität jenseits der Sturm-und-Drang-Jahre? Und wenn ja – wie ließe sich diese Aktivität in einem allgemein gültigen Prozessmodell abbilden? Und zwar so, dass auch jeder „erwachsene“ Unternehmer dies intuitiv versteht und ohne weitere Anleitung, also als selbsterklärendes Tool, im eigenen Betrieb anwenden kann? Diese Frage bewegte das UDI-Research Team und insbesondere den UDI-Spezialisten für Prozessmodelle, Harm Brandt, Informatiker an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass die kreativen und produktiven Prozesse

Fortsetzung Seite 54




Business Model Canvas

Die Business Model Canvas ist ein erfolgreiches Management Tool, mit dem sich neue und bestehende Geschäftsmodelle visualisieren lassen. Über neun Bausteine wird ein Geschäftsmodell definiert. Die Canvas gibt damit in kurzer Zeit den Überblick über ein Geschäftsmodell und eröffnet die Chance, einfach im Team über Variationen zu diskutieren. Die Canvas ist unter Mitwirkung von 470

Strategie-Experten aus 45 Ländern entwickelt worden und gilt als erprobte Methode zur systematischen Erarbeitung, Überprüfung, Visualisierung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. Besonders beeindruckend ist es, wie einfach sich damit die wesentlichen Handlungen eines Unternehmens visualisieren lassen.

Business Model Generation / Alexander OSTERWALDER u. Yves PIGNEUR, ISBN-10: 3-593-39474-X

A man with a beard and short hair, wearing a dark sweater over a light blue shirt and blue jeans, stands on a balcony. He is holding a yellow rectangular object. In the foreground, there is a large green plant with long, narrow leaves. The background shows a modern building with glass railings and a balcony. A yellow text box is overlaid on the image, containing the following text:

name:
Pawel Szymon Czarny,
IBC Kolding

interest:
UDI and processes

message:
„Take a step into the exciting
world of UDI!”

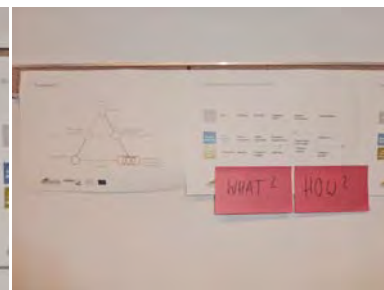


„Wheel of Innovation“

Das UDI-Rad baut auf erprobten Methodensammlungen von großen Produkt- und Servicedesign Unternehmensberatungen auf der ganzen Welt auf.

Es bietet Methoden für unterschiedliche Phasen im Entwicklungsprozess an – approach, obtain clarity, collect data, sources for inputs. Vom „Kick-off Workshop“ bis zur „Verbraucherreise“, vom „Fly on the wall“ bis zum „Camera Journal“ – die Methoden sind

vielfältig. Und die Phasen des Innovationsprozesses sind klar definiert: Was will ich tun – die Usability eines Produkts verbessern oder meine Unternehmensstrategie neu ausrichten? Wo finde ich einen Ansatz – mit einer Trend-Analyse oder einer „Hopes-and-Fears“-Session? Wie komme ich an konkrete Daten – mit Netnography oder Experten Interviews? Und last but not least: Welche Quellen für Input will ich anzapfen – costumers, consumers, network, coworkers?



... Fortsetzung Seite 51

und Peaks der Gründerjahre in späteren Jahren häufig abflachen bis sie fast auf die Nulllinie herunterfahren. Eingefahrene Abläufe und Sachzwänge kehren in den Geschäfts- und Produktionsalltag ein. Und je mehr Routine und Erfahrung ein Unternehmen vorzuweisen hat, desto mehr schleicht sich bei vielen Managern das dumpfe Gefühl ein: „Wo ist nur der kreative Drive und die positive Aufbruchsstimmung der Gründerjahre geblieben?“

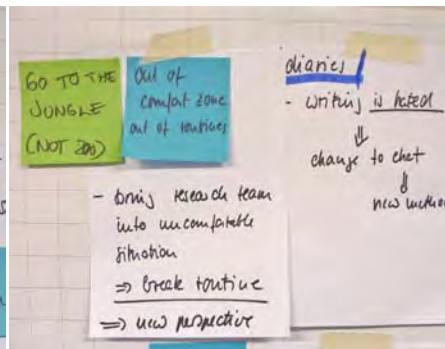
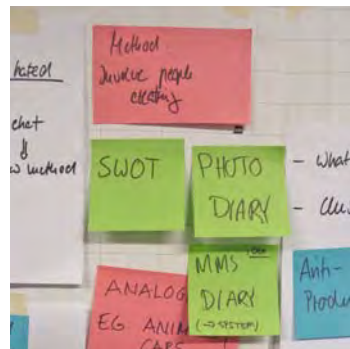
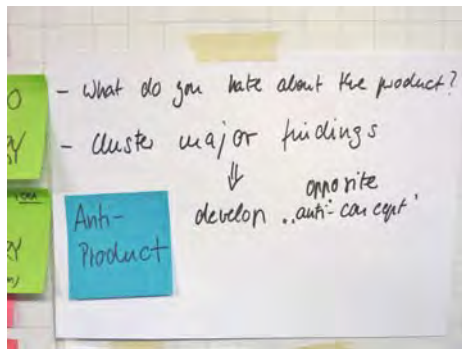
Failing Forward

Das UDI-Research Team hatte sich vorgenommen, eine Methode zu entwickeln, um die Innovationsinfrastruktur in einem Unternehmen zu untersuchen. Dabei sollte der Ansatz weniger zeitintensiv sein als bereits erprobte Innovationsaudits. Mit einigen sorgfältig ausgewählten Unternehmen hatte das Kieler UDI-Research Team unter dem Titel „Let’s talk Inno!“ einen 64 Fragen umfassenden Katalog rund um das Thema Innovationsaktivität erarbeitet. Dieses leitfadengestützte intensive Gespräch drehte sich unter anderem um Kundenbeziehungen, die Integration von Nutzerwissen, um Unternehmenskultur, Wissensmanagement und IT-gestützte Prozesse. Es diente dazu, Anhaltspunkte für Innovationsaktivität auszumachen und Stärken, aber auch Optimierungspotenziale

zu identifizieren. Die Unternehmen machten bereitwillig mit. Das UDI-Research Team war hochmotiviert, zeigte sich beeindruckt von der Tiefe der Gespräche – und stellte am Ende des Tages fest: „Es ist hochkomplex, all die angesprochenen Aspekte eines Innovationsgesprächs – die genannten und die ungenannten – transparent abzubilden.“ Die Sensibilisierung der Unternehmen war zwar durch das leitfadengestützte Gespräch gelungen. Die Ableitung konkreter Maßnahmen blieb allerdings regelmäßig auf der Strecke. Zu frisch fühlte sich der Output des „Inno-Talks“ für alle Beteiligten an. Wie der Beginn eines evolutionären Gärprozesses. Richtig – aber unreif. Noch im Verpuppungsstadium. Das UDI-Research Team hatte im Ergebnis zwar deutlich das Gefühl, auf dem richtigen Pfad unterwegs zu sein, aber der Gesprächsleitfaden „Let’s talk Inno!“ war offenbar noch nicht die gesuchte pragmatische Lösung.

Nicht analysieren – Machen!

Harm Brandt, der sich als gelernter Informatiker seit mehreren Jahren mit Innovationsmanagement und Entrepreneurship auseinandersetzt, ging daraufhin der Frage nach: „Ist es möglich – anstatt Unternehmen zu analysieren – unmittelbar und direkt gemeinsam neue Ansätze und Lösungen zu finden?“ Und ließen sich unter Umständen sogar erfolgreiche Konzepte von einem Unternehmen auch auf ein anderes übertragen?



Von dieser Fragestellung angetrieben, entwickelte das UDI-Research Team aus dem leitfadengestützten Gespräch heraus einen Kurzworkshop, in welchem konkrete Ansätze für das Innovationsmanagement in Unternehmen diskutiert werden können. In diesem Workshop werden bereits erprobte Konzepte für unterschiedliche Problemfelder vorgestellt und gemeinschaftlich bewertet. Das Unternehmen entscheidet anschließend selbst, welche der vorgestellten Maßnahmen für das eigene Haus geeignet sein könnte. Denn die meisten Unternehmen kennen ihre internen Herausforderungen zwar recht gut – es fehlt aber häufig an Zeit und klaren Zielen, um ihnen zu begegnen.

Und so schlug das UDI-Research Team wiederum ein neues Kapitel auf und ging den nächsten Entwicklungsschritt – mit der begleitenden Dokumentation über eine so genannte „Innovation Canvas“. Diese Visualisierungslinwand orientierte sich dabei am Prinzip bewährter betriebswirtschaftlicher Strategie-Tools für Start-up Unternehmen wie der „Business Model Canvas“. Die „Innovation Canvas“ hat das Ziel, Unternehmen darin zu unterstützen, Ziele zu definieren und konkrete Maßnahmen zu planen, um das Management von Innovationsaktivität zu verbessern. Die Praxistauglichkeit der „Innovation Canvas“ als alleinstehendes Instrument ist noch nicht in vollem Umfang belegt. Noch sind weitere Iterationsschleifen zu durchlaufen.

Das Rad neu erfinden

Die Erkenntnis, dass die Aktivierung des Innovationspotenzials offenbar nur außerhalb der routinierten Abläufe wirksam initiiert werden kann, führte im deutsch-dänischen UDI-Research Team grenzüberschreitend zu neuen Ansätzen. Eine Idee dabei war, dass sich Manager und ihre Teams in einen laborartigen Kontext außerhalb der gewohnten Pfade begeben sollten. Es sollte für Innovationswillige die Möglichkeit geschaffen werden, aus dem Alltag auszubrechen, um mit neuen Ansätzen für das eigene Produkt oder das eigene Geschäftsmodell zu experimentieren. Soweit – so einleuchtend. Für die konkrete Innovationsberatung der lokalen Wirtschaft vor Ort hatten die dänischen Partner das so genannte „Wheel of Innovation“ entwickelt – ein strategisches Beratungs-Tool, um die Arbeit mit User-Driven-Innovation-Techniken zu visualisieren und den nutznießenden Unternehmern den Zugang zu solchen Methoden zu erleichtern. Vom Tourismusprojekt bis Convenience Food – mit diesem Werkzeug im Methodenkoffer hatte das UDI-Research Team Kolding bereits mehrfach erfolgreiche Prozessinnovationen in dänischen Unternehmen begleitet. Eines dieser Unternehmen ist Easyfood. Ein anderes ist Kolding Byferie.



Business as un-usual

Gutes Brot ist Dänen wichtig. Das können Deutsche wiederum gut verstehen.



Case-Study UDI-Research – Easy Food

Easyfood ist ein moderner Convenience-Food-Produzent und ist seit 2001 am Markt. Das Unternehmen produziert circa 200 verschiedene Lebensmittel. Die Torten, Kuchen und Sandwiches von Easyfood werden an Tankstellen, in Cafés, Kantinen und Ähnlichem in ganz Dänemark serviert. Doch Easyfood hat seinen Blick bereits auf Europa gerichtet. Easyfood hielt ein 24-stündiges Innovationscamp mit 30 der insgesamt 86 Mitarbeiter ab, mit der Agenda, alle erdenklichen Ideen hervorzuholen und um Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsfeldern einander näher zu bringen. Die Frage mit der Easyfood an das UDI-Research Team herangetreten war, lautete: „Wie können wir es schaffen, unsere Innovationsprozesse aufzuwerten und dabei alle Mitarbeiter – sowohl Büroangestellte als auch die Mitarbeiter in der Produktion – in die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse einzubeziehen?“

Alles auf Anfang

Nutzergesteuerte Innovation ist einer der Kernwerte, auf denen Easyfood sein Geschäftsmodell aufbaut. „Unsere Arbeitsplätze sollen keine geschlossenen Wissens-Silos sein; wir haben flache Hierarchien um sicherzustellen, dass Mitarbeiter Fakten und Meinungen austauschen, quer durch alle Abteilungen. Ein wichtiger Parameter, um gute Resultate zu erhalten und Austausch zu fördern ist es, Mitarbeitern zuzuhören. Wir fordern, dass unsere Leute sowohl konstruktive als auch kritische Fragen stellen, damit ihre Ideen Easyfood und ihren Arbeitsplatz weiterbringen“, erzählt der leitende Geschäftsführer des Unternehmens, Flemming Paasch.

Darum war es auch eine Selbstverständlichkeit, dass das Unternehmen für Convenience Food aus Kolding Teil des EU-Projektes User Driven Innovation sein wollte, das von Business Kolding geleitet wird. Die Zusammenarbeit mit dem UDI-Research Team hat dazu geführt, dass Easy-

food sich weiter strukturieren und seine Kernwerte und Grundgedanken weiterentwickeln konnte. „Alle Beschäftigten, von der Produktion bis zum Verkauf und vom Marketing bis zur Leitung sind in das Projekt involviert gewesen. Wir haben, unter anderem, drei Thementage organisiert, mit dem Fokus Easyfood und unsere Produkte weiter zu entwickeln. Indem wir alle dabei hatten, sind wir zu einem besseren Verständnis für die unterschiedlichen Rollen in unserem Unternehmen gelangt und haben zu einer gemeinsamen Sprache gefunden. Dies hat zu einer besseren Zusammenarbeit geführt und somit zu einem noch besser funktionierenden Unternehmen“, erklärt Innovationsleiterin Kirsten Møller Jensen.

Piloten geben Nahrung

Das Unternehmen hatte sechs Mitarbeiter zu „Beobachtungspiloten“ ernannt und sechs weitere zu „Sicherheitspiloten“. Sie sollten quer durch alle Abteilungen einen reibungslosen Informations- und Ideenfluss gewährleisten, damit Easyfood immer besser werden kann. „Die Kultur ist stark und selbstentwickelnd. Wo wir früher immer wieder nachhaken mussten, um diese Kultur zu befruchten, wächst sie nun selbstfruchtend von alleine weiter. Die Piloten sind Kulturbotschafter für User Driven Innovation, sowohl nach außen wie nach innen. Denn nicht nur Mitarbeiter, auch Kunden sind User. Nutzergetriebene Innovation heißt also auch zu wissen, welche Nachfrage unsere Kunden haben“, meint Flemming Paasch.

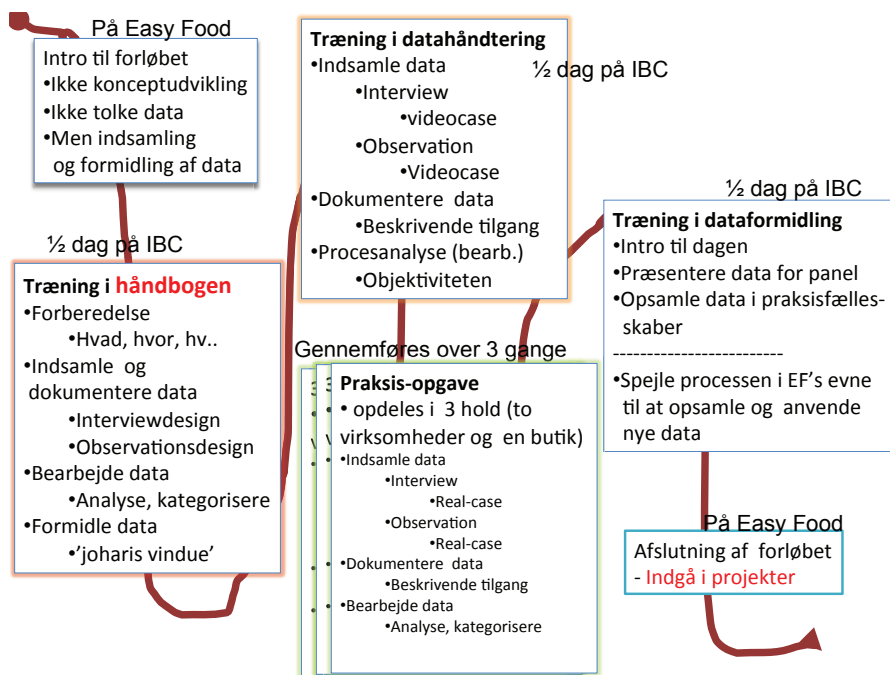
Die Beobachtungspiloten schwärmen deshalb aus, um zielgerichtet neue Produkte für relevante Zielgruppen zu testen, zum Beispiel beim Kurszentrum des International Business College (IBC), der Innovationsfabrik Kolding. Es ist eins, eine gute Idee zu haben, etwas anderes

ist es, diese Idee zu implementieren. Und etwas drittes, und mindestens genauso herausforderndes ist es, diese gute Idee auf längere Sicht beizubehalten. Auch wenn bei Easyfood die UDI-Kultur stark ist und mit dem Projekt auch weiter gestärkt worden ist, arbeiten die Piloten, die Leitung und alle Mitarbeiter beständig daran, dass sie sich das Prinzip der „User Driven Innovation“ genauso selbstverständlich im Alltag „anziehen“ wie sie beim Betreten der Bäckerei weiße Kittelschürzen, Überschuhe und Haarnetze anlegen.

Der rote Faden

Um den Roten Faden in der Kultur und den Werten nicht abreißen zu lassen, hat Easyfood einen „Roten Faden zum Anfassen“ geschaffen mit den Werten des Unternehmens – unter anderem als real existierendes rotes Seil, das wie ein Geländer entlang der Gänge hängt. „Kleine Rucke jeden Tag schaffen den langen, zähen Zug“ ist das Motto von Easyfood, das auch als Motto für nutzergesteuerte Innovation im Allgemeinen gelten könnte.

Die Philosophie, die dahintersteckt, beinhaltet, dass bessere Produkte entstehen und ein höherer Umsatz erzielt wird, wenn Input aus der Produktion, dem Verkauf, dem Marketing, der Personalabteilung, der Verwaltung und aus anderen Ecken des Unternehmens in einem günstigen und guten Arbeitsklima aufeinander treffen. Das stärkt nämlich nebenbei noch das Gemeinschaftsgefühl. „Indem es gemeinsame Werte im ganzen Unternehmen gibt, können wir auch besser unsere Strategie verfolgen und uns in Richtung unserer Vision bewegen, die sich beide um Innovation drehen. Auf diese Weise sind wir gut für die Zukunft gewappnet und auch für die Umwälzungen, die den Markt in den letzten Jahren geprägt haben“, sagt Flemming Paasch.



„Eine Reise zum Mittelpunkt der Herzen“

Reisen bildet. Und eröffnet neue Perspektiven. Das wusste bereits Jules Vernes, als er seinen berühmten utopischen Roman „Eine Reise zum Mittelpunkt der Erde“ verfasste.



Im Interview: Jeanette Therkildsen

Jeanette Therkildsen, Geschäftsführerin des Kolding Byferie, eines designorientierten Ferienzentrums in Süddänemark, wollte auch einmal verreisen – und zwar ins Zentrum aller archetypischen Feriensehnsüchte, zu den Wünschen, Anforderungen und Erkenntnissen ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Feriengäste.

Frage:

Kolding Byferie ist ein Vier-Sterne-Ferienzentrum, in dem Form und Design eine wichtige Rolle spielen. Die insgesamt 84 Ferienwohnungen sind zum Teil als typisch urbane Stadtwohnungen gestaltet, die ein integrierter Teil der älteren klassischen Architektur sind. Andere Gebäude haben eine futuristischere Anmutung mit Grundrissen in verschiedenen geometrischen Figuren, die sich in die schöne Natur des Koldinger Schlossteiches einfügen, der am Fuße des historischen Kolding Hus gelegen ist. Die Architekten Troels Hasner und Ole Justesen bekamen 1994 den Architekturpreis von Nykredit für das Bauprojekt. Ohne Frage ein besonders attraktiver touristischer Ort mitten in Dänemark. Was hat Sie bewogen, sich zusätzlich zu

Ihrem ohnehin schon hohen Standard mit einem nutzergesteuerten Innovationsprozess zu verbessern?

Wir wollten es einfach ganz genau wissen! Im Frühjahr 2013 betraten einige besondere Gäste die Rezeption des Kolding Byferie. Die Gäste waren eingeladen, um als Teil des neuesten Innovationsprojektes von Kolding ein Wochenende im Kolding Byferie zu verbringen und einige der Touristenattraktionen der Gegend zu besuchen. Anschließend haben wir unsere Gäste darum gebeten, die Erlebnisse in Bezug auf ihre Erwartungen zu evaluieren. Die Nutzerreise hat viele sensible Einsichten vermittelt, und zwar in einem Detailgrad, in dem wir uns mit unseren üblichen Zufriedenheitsanalysen nicht bewegen.

Frage:

Eine Reise spielt sich ja nicht nur im Hotel ab. Waren noch andere Partner in diesen nutzergesteuerten Innovationsprozess eingebunden?

Das ist richtig. Die Nutzerreise begann im Vorfeld mit einem Besuch des UDI-Research Teams Kolding des Deutsch-Dänischen Zentrums für nutzergesteuerte Innovation. In dieser Phase wurden alle Koopera-

tionspartner unseres Ferienzentrums über die geplanten Maßnahmen und den Prozess informiert. Der Start war zunächst nicht ohne Schwierigkeiten. Doch aller Anfang ist schwer und Probleme lösten sich zum Ende hin. Alle Arbeitspartner öffneten ihre Räume für eine Beobachtergruppe, die während des Aufenthalts die Möglichkeit hatte, alles Sehenswerte zu besuchen und dies in Bezug auf ihre Erwartungen und Erlebnisse während der Reise rückblickend zu beurteilen. Es ist ein lehrreicher, aber auch zeitintensiver Prozess gewesen. Doch wenn ich mir nun das Endergebnis ansehe, erkenne ich durchaus den Sinn in diesem Vorgehen.

Frage:

Nachdem Sie eine lange und gründliche Vorbereitungsphase mit vielen Partnern durchlaufen haben – wie ist das eigentliche Projekt abgelaufen? Wer hat dort mitgemacht?

Unsere besonderen Gäste bildeten eine Fokusgruppe, zu der Familien und Pärchen gehörten, wobei auch verschiedene Altersgruppen vertreten waren. Insgesamt 12 Teilgruppen boten uns einen Einblick in ihre Erfahrungen in unterschiedlichen



**Reisen bildet.
Und eröffnet
neue Perspek-
tiven.**

Ich glaube, dass es vielen Unternehmen helfen würde, einen ähnlichen Prozess zu durchlaufen. // Nutzergesteuerte Innovation ist ein leicht zugängliches und verständliches Werkzeug, um alle Etappen einer Reise, die Gäste oder Kunden erleben, in allen Facetten zu beleuchten.

Dienstleistungsbereichen. Und wir von Kolding Byferie hatten die Chance zu erkennen, wie diese von unserer eigenen Auffassung abweicht. Mit kleinen schrittweisen Veränderungen konnten wir die Reise immer weiter verfeinern. Das Projekt hat uns gewissermaßen als Werkzeug gedient, mit dessen Hilfe wir bei unseren Gästen den „Puls messen“ konnten, ihre ganz persönlichen Eindrücke teilen konnten und erfuhren, warum Kolding Byferie einen Besuch wert ist.

Frage:

Hätten Sie nicht auch mit wesentlich weniger Aufwand – zum Beispiel mit einer klassischen Gästebefragung – zu ähnlichen Ergebnissen kommen können?

Es gibt viele praktikable Methoden, doch mit Unterstützung des UDI-Research Teams Kolding waren wir im Stande sowohl intern in unserem Unternehmen als auch bei den Nutzern, unseren Gästen anzusetzen.

Ich will nicht verhehlen, dass es eine lange Reise war, die viele Stunden andauerte, doch ich bin sehr zufrieden mit dem Ergebnis. Es hat uns einen Spatenstich tiefer gebracht, als wir es mit normalen Analysen geschafft hätten. Ich glaube, dass es vielen Unternehmen helfen würde, einen ähnlichen Prozess zu durchlaufen. Nutzergesteuerte Innovation ist ein leicht zugängliches und verständliches Werkzeug, um alle Etappen einer Reise, die Gäste oder Kunden erleben, in allen Facetten zu beleuchten – ob es sich nun um eine Dienstleistung oder ein Produkt für reisende Gäste handelt.

Frage:

Im Hinblick auf die Prozesse in Ihrem Unternehmen – Was hat Ihnen die Zusammenarbeit mit dem UDI-Research Team Kolding gebracht?

Dieses Projekt hat uns nicht nur etwas über die Bedürfnisse unserer Gäste erzählt, sondern auch ganz viel über uns selbst verraten. Wir

konnten uns einen besseren Überblick insbesondere über die Prozessabläufe in unserem Unternehmen machen. Wir haben erkannt, dass wir – wenn wir weiter wachsen und mit den Entwicklungen der Tourismusbranche mithalten wollen – nach innen schauen müssen und systematisch untersuchen müssen, was unsere Kunden wollen. Würde ich es genau so wieder tun? Ja, unbedingt! Wenn ich wüsste, dass ich hinterher ein solches Werkzeug in den Händen halte, dann ja!

UDI-Research Team:

Liebe Frau Therkildsen, vielen Dank für die nette Zusammenarbeit und für das offene Gespräch.

Kontakt:

Kolding Byferie

Kedelsmedgangen 2
DK-6000 Kolding.

Tel.: +45 75 54 18 00

Fax: +45 75 54 18 02

E-mail: ferie@kolding-byferie.dk

Smart Start – Business in Aufbruchsstimmung 2.0

Ein Business Plan gilt seit jeher als Fahrplan für die erfolgreiche Unternehmensgründung. Doch Halt! Ist das so? Oder gibt es andere Wege zum Erfolg?

Wie man schnell und effektiv Pläne in die Tat umsetzt.

Im September 2013 lud das UDI-Research Team zum ersten dänisch-deutschen Bar Camp in Kolding ein. Junge dänische und deutsche Entrepreneurs, Innovatoren und Enthusiasten – die Smart Starter – folgten der Einladung zur cross-boarder-disziplinären Spontankonferenz, um Landes- und Fachgrenzen übergreifende Lösungen für laufende Projekte zu finden und neue Wege für alte Probleme zu finden. Ziel des Bar Camps war, dass die Teilnehmenden voneinander lernen sollten, wie man ein Unternehmen „smart“ gründet, wie man „smart“ bleibt und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Angefangen beim Erlernen von kreativem Denken in der Schule über gute digitale Werkzeuge bis hin zur Nutzerorientierung und Prozessfokussierung.

Systematisch Chaos in die Ordnung bringen – and back again!

Und so funktionierte das Projekt Smart Start im Veranstaltungsformat „Bar Camp“: Nachdem im August desselben Jahres ein Kieler Bar Camp bereits zum zweiten mal erfolgreich stattgefunden hatte, war nunmehr Dänemark am Zug. Kolding lud zum ersten dänischen Bar Camp in der Region Süddänemark ein. Diese „Un-Konferenz“ ist eine Spontankonferenz, auf der die Teilnehmer unmittelbar aus der Situation heraus so genannte „Sessions“ abhalten, zu der sich – genügend Interessen-



ten vorausgesetzt – weitere Teilnehmer einfinden. Nach einem Impulsvortrag (Dauer: 20 Minuten) wird in der Gruppe diskutiert. Weitere Ideen für neue Sessions können entstehen, ebenso wie Kontakte und Kooperationen und so gestalten die Teilnehmer eines Bar Camps ihren Tag selbstbestimmt und höchst intensiv.

Smart Start und Innovation Spirit

Wie befruchtend und inspirierend so ein Tag sein kann, erlebte das UDI-Research Team mit dem – im Vergleich



zu den anderen Teilnehmern nicht mehr ganz so blutjung – Entrepreneur Ludwig Prüß aus Braunschweig, der an diesem Tag seinen „Pappkicker“ präsentierte. Ludwig Prüß, seines Zeichens Maschinenbauer mit mehreren Jahrzehnten Berufserfahrung, hatte anderthalb Jahre mit einem Industriedesigner zusammen in der Werkstatt getüftelt. Herausgekommen war dabei der „Pappkicker“, ein vollfunktionsfähiger Kickertisch, der zu 100 Prozent aus Pappe besteht – also nur gesteckt wird und nicht verklebt werden muss. Der smarte „Starter“ Prüß meldet sich als „erwachsener“ Unternehmer nämlich zielstrebig zu Wort, um eine Session über die Innovationsstory seines Produktes anzubieten. Seine Absicht war es, einerseits das gesammelte Erfahrungswissen eines mit allen Wassern gewaschenen Produktentwicklers

weiter zu geben. Und andererseits – ganz nah dran an seinen Nutzern – Input für die Weiterentwicklung seines Produkts sowie für zukünftige Produktentwicklungen bei den Jüngeren einzufordern.

Der Pappkicker rennt von Geburt an

Der Partyspaß mit dem „Pappkicker“ beginnt sozusagen beim Auspacken. Nämlich bereits dann, wenn vier Freunde wie ein Mann zusammen stehen und sich zum gemeinsamen Aufbau einfinden. Die maßgeschneiderten Kartonagen des „Kartoni“ – so der offizielle Name des Pappkickers – kommen aus Lübeck. Der Logistiker sitzt in Norderstedt. Jetzt suchen die beiden einen Holzproduzenten für die Stangen und den Ball. Erste Kontakte zur Nanotechnologie der Universität Kiel wurden

Smart Start

“Als UDI-Research Team wollten wir neue Wege finden, um nutzerorientierte Ansätze in kleine und mittelständische Unternehmen zu bringen”, sagt Harm Brandt. Gerade Unternehmen, in denen die Verantwortung für Unternehmensentwicklung und Marketing auf wenige Schultern verteilt ist, sähen sich oft nicht im Stande Zeit für User-Driven Innovation zu investieren. Smart Start soll Unternehmen über Tools und Konzepte informieren, die helfen können, Zeit zu sparen. Außerdem soll Smart Start konkrete Wege anbieten, um effizient Nutzer in die Unternehmensprozesse zu integrieren – ohne hohe Kosten.
www.smart-starter.org





geknüpft, um nach einem Material zu forschen, das die Pappe witterungsbeständiger machen soll. Dabei soll der Tisch seinen Preis von 50 Euro nicht deutlich übersteigen. Gerade haben sie einen Auftrag über 30.000 Stück bekommen, sagt Ludwig Prüß. „Und vielleicht finden wir den benötigten Holzlieferanten ja in Dänemark?“ Die jungen Leute lauschen gebannt.

Struktur und Ordnung

Und was lernen sie just in diesem Moment? Vor allen Dingen lernen die kreativen, designorientierten und IT-affinen Entrepreneurs eins von Ludwig Prüß: „Der kreative Prozess – also Idee, Design, Geschäftsmodell, usw. – macht nur etwa zwei bis drei Prozent des Erfolges aus. Die restlichen 97 Prozent bestehen aus optimal umgesetzten Prozessabläufen.“ Und mit diesen Abläufen sollte Ludwig Prüß, der als Produktentwickler in der Automobilindustrie weltweit erfolgreich Produkte für VW gebaut hat, sich wohl auskennen. Erfahrung mit Produktionsprozessen, die Einsicht in die Notwendigkeit der strikten Einhaltung von Pflichtenheften, allgemeine Lebens-

erfahrung, Menschenkenntnis und sicheres Standing im Umgang mit Lieferanten und Kooperationspartnern – der ganz große Erfahrungsschatz, den dieser Mann zu bieten hat, kann wohl von keinem der Teilnehmer in seiner ganzen Komplexität in einer 20 Minuten währenden Session erfasst werden. Dennoch – to whom it may concern: „Vergessen Sie den Handel! Wenn Sie zu früh über Bepreisung und Handelsmargen nachdenken, kommen Sie in Teufels Küche. Arbeiten Sie beständig an der Qualität. Ganz eng an Ihrem Produkt. Sonst ist die Idee kaputt.“ Und: „Gutes Design hat keine Barrieren. Keine *gaps*. Gutes Design ermöglicht, dass jeder Nutzer ein Produkt als „Seins“ in Besitz nehmen kann. Verstehen Sie?“

UDI in action:-) - finding friends and followers

Ob Ludwig Prüß nun mit seinen Botschaften für andere Entrepreneurs den entscheidenden Impuls geliefert hat, wissen wir nicht. Ebenso wenig, ob er auf seiner Reise einen dänischen Holzlieferanten gefunden hat. Doch zumindest Ludwig Prüß hat am Ende etwas dazu

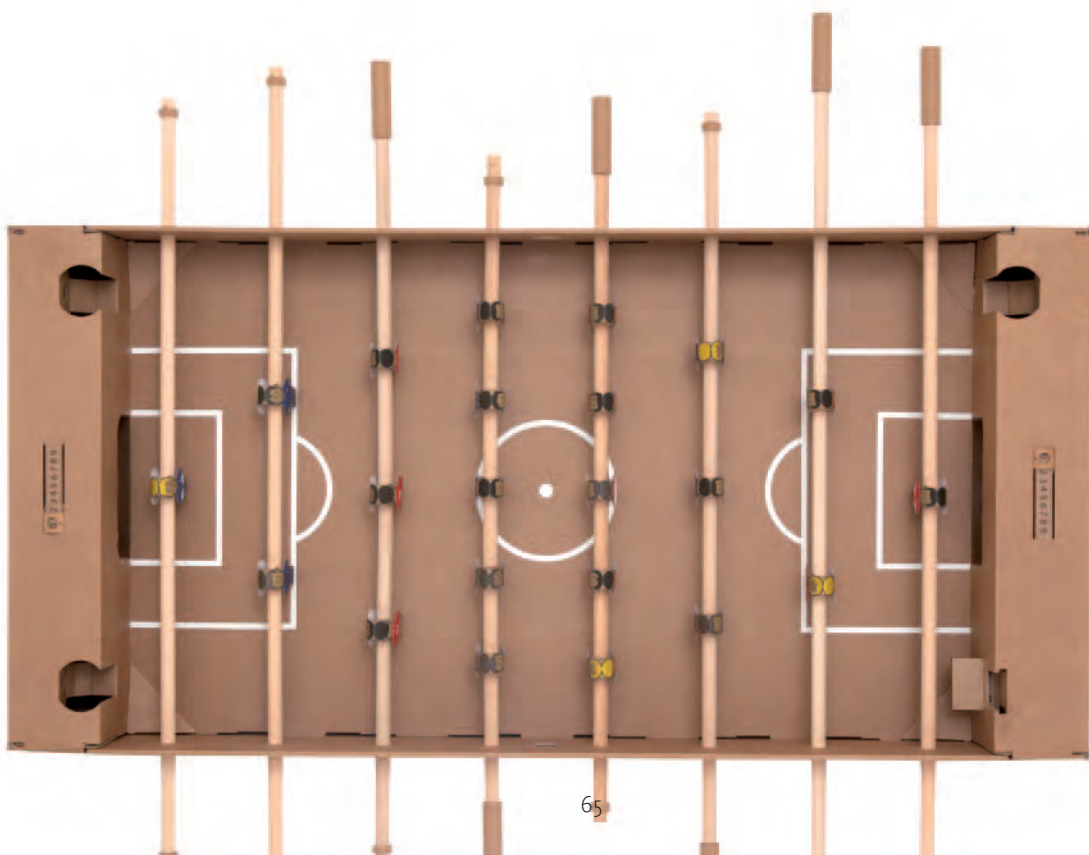
gelernt. Als ein junger Mann ihn beim Lunch nach den Produktionskosten und Endverbraucherpreisen für seinen Pappkicker fragt und ihm dieser virtuos die genannten Zahlen in Bierkästen-Einheiten umrechnet ruft Ludwig Prüß: „Das ist interessant!“ Denn der 60-jährige wollte ja unter anderem auf diesem Bar Camp erfahren, wie seine Zielgruppe eigentlich so tickt. Und so macht er sich flugs ein paar Notizen für die nächsten Schritte der Entwicklungsprozesse in sein persönliches geistiges Notizbüchlein.

UDI - to be continued... again and again.

Und damit endet an dieser Stelle das EU-geförderte dänisch-deutsche Projekt „User Driven Innovation“. Das Smart Starter Bar Camp, das für die lokalen dänischen Unternehmer eine ganz neue Erfahrung in Sachen nutzergesteuerte Innovation darstellte, begeisterte und machte in der Region Süddänemark Lust auf mehr. Auch in Kiel wird es mit User Driven Innovation in irgendeiner Form weitergehen. Vielleicht als aufbauendes Forschungsprojekt. Mit Sicherheit aber in Form einer lebendiger und bewusster gewordenen Innovationskultur.



Ludwig Prüß, Erfinder des Pappkickers // “Der kreative Prozess macht nur etwa zwei bis drei Prozent des Geschäftserfolges aus. Die restlichen 97 Prozent bestehen aus optimal umgesetzten Prozessabläufen.“



NUTZERP
 NETNOG
 CROWD SOURCING
 PRODUKTUDVIKLING
 HUMAN CENTERED DESIGN
 INNO
 ENTWICKLUNGSPROZESS
 BRUG
 OPEN INNOVATION
 SERVICE DESIGN
 NUTZERTYPEN
 BRUGERSTYRET INNOVATIONSPROCES
 DESI
 INSPIRATION
 PROSUMENT
 COLLABORATION
 NUT

Warum wir Wolke denken

Bei einem offenen Innovationsprozess steht am Anfang oft ein Nebel aus vielen Ideen, die es zu strukturieren gilt. Auch am Anfang des UDI-Projektes tauchte das Team ein in eine Nebelwolke aus Begriffen, methodischen Ansätzen und verschiedenen Disziplinen. Alles floss ineinander, war kaum abzugrenzen. Inzwischen haben wir verstanden, dass eine Abgrenzung nicht notwendig ist. Im Grunde genommen geht es nur darum, neben der Technologie als Innovationstreiber andere Antriebskräfte und Quellen zuzulassen, egal ob Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner. Es geht um offene Innovationsprozesse, die nicht vom technologisch Machbaren dominiert werden, sondern von vielen Beteiligten gestaltet werden, von denen jeder seine eigene Perspektive mitbringt.

Kontrollverlust gewinnt

Neues zu wagen bedeutet immer auch Risiken einzugehen. Das wusste schon Henry Ford: „If you always do what you've always done, you'll always get what you've always got.“ Die Entdeckungsreise in Richtung Neuland ist nur begrenzt planbar. Auf dem Weg dahin gewinnt man. Oder man lernt dazu. Wären Innovationen einfach und ohne Anstrengung zu haben, könnte damit ja jeder kommen. Die eigene Haltung entscheidet. Wer gierig auf Neues bleibt, sprengt Grenzen und verleiht Flügel. Sich selbst und anderen. Wie heißt es doch so schön? „Reisender, es gibt keine Straßen, Straßen entstehen im Gehen.“



ERSPEKTIVE
BRUGERS EKSPERTIS
RAPHY
NUTZERPARTIZIPATION
VATIONSSTRATEGIE
ERERFARINGER
ER DRIVEN INNOVATION
VEN INNOVATION
NUTZERGESTEUERTE INNOVATION
LEAD USER METHODE
USER EXPERIENCE RESEARCH
IGNPROZESS
USABILITY
DESIGN THINKING
CO-CREATION
ZUNGSKONTEXT

Grenzgänger

In vielen Überlegungen rund um das Thema „Innovation“ wird eines häufig völlig unterschätzt: Dass für die Bewältigung dieser Aufgaben eine Neudefinition der tradierten Berufsrollen nötig sein könnte. Moderne Denkansätze wie das so genannte „Design Thinking“ ersetzen zwar nicht die professionelle Arbeit eines ausgebildeten Industriedesigners. Aber wenn der Techniker verstehen können wollte, wie der Kreative an Aufgaben herangeht, und wenn der Azubi sich trauen mögen dürfte, die gläserne Decke zur Vorstandsetage mit einem sinnvollen Vorschlag zu durchbrechen – ja dann (und nur dann!) sind Innovationen aus sich selbst heraus möglich.

Prosperierendes Wirtschaftswachstum

UDI öffnet Türen zum Wissen der Nutzer und erlaubt Einblicke in ihre Wünsche. Doch welche Faktoren steuern den Weg dieser Einblicke, bis sie sich in Form eines neuen oder verbesserten Produkts in den Umsatzzahlen niederschlagen? Eine wesentliche Brücke zwischen der gewonnenen Inspiration und dem tatsächlichen Geschäftserfolg ist die Unternehmenskultur: Offenheit für Veränderungen muss im gesamten Unternehmen gelebt werden, denn Kundenwünsche machen nicht an der Tür der Entwicklungsabteilung halt. Sie beeinflussen nicht nur einzelne Bereiche wie die Produktion, den Vertrieb oder das Marketing, sondern auch deren Ineinandergreifen. Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und ein intensiver Wissensaustausch sind daher wesentliche Erfolgsfaktoren von fruchtbringenden, geglückten Innovationsprozessen.

Kontakte, Links und Literatur

Kontakt

Das UDI-Research Team steht als virtuelles „deutsch-dänisches Zentrum für nutzergesteuerte Innovation“ den Interessierten in der Region zur Verfügung. In Kolding und in Kiel haben wir Kontaktbüros eingerichtet, die sie jederzeit ansprechen können:

Kontaktbüro Kiel:
Karen Rinke, Inge Schröder
Wissenschaftszentrum Kiel GmbH
Fraunhoferstraße 13
24118 Kiel

Email:
krinke@wissenschaftszentrumkiel.de
ischroeder@wissenschaftszentrumkiel.de
Tel: +49 431 20086611

Links

Die folgenden Hinweise sollen Ihnen dabei helfen, die gewonnenen Inspirationen in innovative Taten umzusetzen. Die Liste ist keineswegs vollständig, hat aber dem UDI-Research Team während der gesamten Projektzeit wichtige Impulse geliefert.

www.buschwerk.eu
www.designskolenkolding.dk
www.gfwm.de
www.hyve-special.de
www.robertfreund.de
www.smart-starter.org
www.facebook.com/groups/smartstarter
www.unseraller.de
www.udicenter.de

Literatur

Bartl, Michael (2010). Open Innovation. Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/open-innovation-der-offene-umgang-mit-wissen-veraendert-das-innovationsmanagement/>

Bunz, Mercedes (2012). Die stille Revolution: Wie Algorithmen Wissen, Arbeit, Öffentlichkeit und Politik verändern, ohne dabei viel Lärm zu machen.

Co:laboratory (2012). Innovationen im Digitalen Ökosystem.

Conta Gromberg, Ehrenfried (2013). Smart Business Concepts - Finden Sie die Geschäftsidee, die Ihr Leben verändert.

Gaida, Klemens (2011). Gründen 2.0: Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools

Gassmann, O., Kausch, C. und Enkel, E. (2005): Einbeziehung des Kunden in einer frühen Phase des Innovationsprozesses. Thexis 2.2005: 9-12

Hellmann, Kai-Uwe (2009). Unternehmenskulturrevolution durch Web 2.0: http://www.markeninstitut.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Web%202-0.pdf

Karriere-Einsichten (2012). Start-Ups: Gründerfieber schlägt Technik: http://www.sfs-dortmund.de/v2/dokumente/aktuelles/presse/pressespiegel/onlinemedien/Interview_Ralf_Kopp_Bastian_Pelka_-_Web_2.0.pdf

Lüthje, C. (2003): Kundenorientierung als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess. Pp. 36-56 in: Herstatt, C. und Verworn, B. (Hg): Management der frühen Innovationsphasen. Gabler Verlag, Wiesbaden

Meckel, Miriam (2008). Aus Vielen wird das Eins gefunden – wie Web 2.0 unsere Kommunikation verändert: <http://www.bpb.de/apuz/30964/aus-vielen-wird-das-eins-gefunden-wie-web-2-0-unsere-kommunikation-veraendert?p=all>

Norman, D.A. (1998): The Invisible Computer. MIT Press paperback edition.

Osterwalder, Alexander (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009). Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung

Rosted, J. (2005): User-driven Innovation – Results and recommendations. FOR A, Copenhagen [<http://www.ebst.dk/file/7321/userdriveninnovation.pdf>]

Rohrer, C. (2008): When to Use Which User Experience Research Methods. Jacob Nielsen's Alertbox [<http://www.useit.com/alertbox/user-research-methods.html>]

Russ, Christian (2010). Online Crowds - Massenphänomene und kollektives Verhalten im Internet

Salima, Richard (2011). Customer Co-Creation: Wenn Kunden mit Unternehmen gemeinsam Produkte herstellen. <http://trickr.de/customer-co-creation-wenn-kunden-mit-unternehmen-gemeinsam-produkte-herstellen/>

Salmen, Sonja; Schober-Schmutz Brigitte, Huber Robert (2008). Customer Empowerment im Zeitalter des Web 2.0. Wieviel digitale Kundennähe verträgt Ihr Marketing?

Surowiecki, James (2004). The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations

Vöhl, Fabian (2012). Die Weisheit der Vielen – Anwendungsgebiete und Perspektiven: <http://www.reproscan.de/die-weisheit-der-vielen-anwendungsgebiete-und-perspektiven/>

Wise, E. und Høgenhaven, C. (2008): User-Driven Innovation – context and Cases in the Nordic Region. Nordic Innovation Centre [http://www.foranet.dk/upload/final_report_udi_context_and_cases_in_the_nordic_region_web.pdf]