


# Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

von Stephan Krings (TUI AG), Jürgen Häussler (Impulse Forschungsgesellschaft) und Michael Dürr (Impulse Forschungsgesellschaft)

veröffentlicht in planung&analyse Heft 01/2007  planung & analyse  
Zeitschrift für Marktforschung und Marketing

## Abstract:

Im Rahmen von Innovationsforschung ist es wichtig, besonders qualifizierte und fortschrittliche Kunden, so genannte Lead-User, und kreative Marktforschungstools in den Innovationsprozess einzubinden. Traditionelle Methoden der Marktforschung stoßen bei der Innovationsforschung dagegen sehr schnell an ihre Grenzen, da Marktforschungsstudien oftmals mit repräsentativen Stichproben arbeiten und somit den durchschnittlichen Nutzer abbilden. Der durchschnittliche Nutzer artikuliert sich aber selten zu zukunftsweisenden Bedürfnissen und Anforderungen, da er sich zu sehr an gegenwärtigen Produkten und Dienstleistungen orientiert.

Der Artikel zeigt anhand einer Case Study aus der Touristikbranche, wie das Lead-User Konzept auch im Dienstleistungssektor gewinnbringend geschehen kann.

Within the scope of innovation research it is important to tie into the innovation process those customers who are particularly expert and progressive, so-called lead users, and to make use of creative market research tools. In contrast, traditional methods of market research very quickly come up against limiting factors: such research studies often work with representative samples, thus illustrating the average user. The average user, however, rarely articulates forward-looking needs and demands, taking their cue too closely from existing products and services.

Based on a case study from the tourist industry, this article shows how the lead-user concept can also be gainfully deployed in the service sector.

# Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

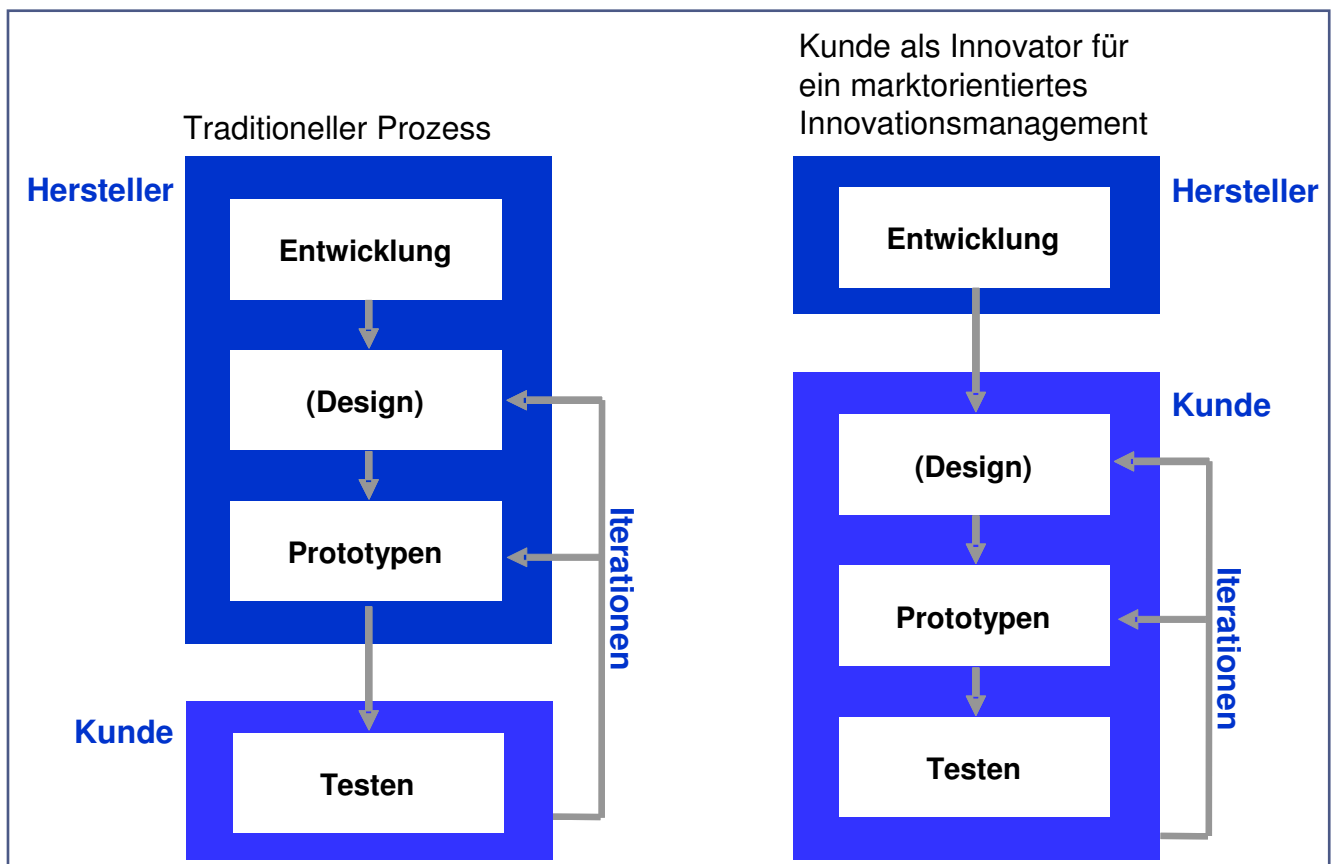
## 1. Grundlagen Lead-User nach von Hippel

Innovationsforschung und Innovationsmanagement gehört heute in vielen Unternehmen zum betrieblichen Standard. Gleichwohl beschränken sich Innovationen sehr häufig auf inkrementale Verbesserungen und nicht auf wirkliche Innovationen, so genannte Breakthroughs.

Oftmals werden im Rahmen des Innovationsmanagements wenig innovative, sondern eher traditionelle Methoden der Marktforschung angewandt und Innovationsforschung als eine Art plebiszitäre Abstimmung verstanden: "der beste Mittelwert ergibt das beste Produkt".

Das heißt, traditionelle Methoden der Marktforschung sind oftmals darauf angelegt, den durchschnittlichen Nutzer abzubilden. Dieser vermag aber nur selten, zukunftsweisende Bedürfnisse und Anforderungen zu artikulieren, da er sich häufig an Gewohntem und Gegenwärtigem orientiert. Deshalb ist es im Rahmen von Innovationsprojekten besonders wichtig, potenzielle Kunden zu selektieren, die sich aufgrund überdurchschnittlicher Kreativität, einer offenen Haltung gegenüber Neuem und ihres Lebensstils als Zielpersonen empfehlen. Hat man sorgfältig gewählt, gewinnt man für den kreativen Marktforschungsprozess Probanden (so genannte Lead-User), die nach neuen Produkten und Dienstleistungen suchen, lange bevor 'reguläre' Kunden diese nutzen werden.

Abbildung 1: Marktorientiertes Innovationsmanagement



# Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

Die Lead-User Methode wurde in den 80er Jahren von Prof. von Hippel am M.I.T. entwickelt und in mehreren Studien erfolgreich angewandt (von Hippel, 2001). Von Hippel sah die Notwendigkeit dieses Ansatzes, denn " ... *industrial and consumer marketing research is facing an important problem: how can one accurately determine user needs for new products, processes and services...*" (von Hippel 1988).

Lead-User zeichnen sich nach von Hippel durch zwei Merkmale aus:

1. Sie verspüren Bedürfnisse, die sich künftig am Markt durchsetzen, früher als die Masse der Anwender
2. Sie profitieren im besonderen Maße von Innovationen, die ihre Probleme lösen bzw. Bedürfnisse befriedigen

Lead-User sind besonders qualifizierte und fortschrittliche Anwender, die motiviert und qualifiziert sind, Beiträge zur Entwicklung grundlegend neuer Produkte und Dienstleistungen zu leisten. Sie antizipieren, wie erwähnt, zukünftige Verwendungssituationen und liefern dadurch wertvolle Informationen für den Innovationsprozess.

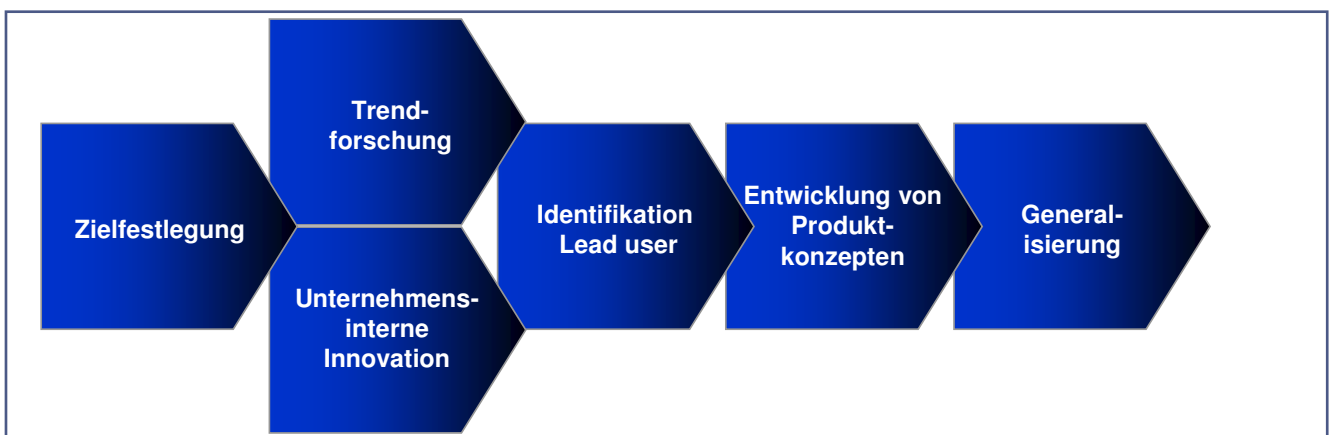
## 2. Adaption des Lead-User Ansatzes für Marktforschungsprojekte mit besonderem Fokus auf Dienstleistungen

Nach dem Verständnis der Impulse Forschungsgesellschaft muss Marktforschung die Kreativität des Herstellers / Anbieters durch relevante Informationen unterstützen. Keinesfalls darf sie Kreativität durch 'Laienexpertisen' unterdrücken, die im Regelfall den vertrauten, aktuell vorherrschenden Meinungen entsprechen.

Aus diesem Grund hat Impulse den oben skizzierten Lead-User Ansatz von Hippels für die Marktforschung adaptiert. Der entwickelte Ansatz gliedert sich in insgesamt fünf Stufen:

1. Zielfestlegung
2. Trendforschung bzw. unternehmensinterne Innovationen
3. Identifikation Lead-User
4. Entwicklung von Innovationsideen
5. Generalisierung

Abbildung 2: Ablauf Impulse Lead-User Ansatz



Es ist nicht immer notwendig alle Stufen des Ansatzes durchzuführen, oft bietet sich an, gezielt einzelne Stufen anzuwenden.

Nachfolgend werden in Kürze die einzelnen Steps des Impulse Untersuchungsansatzes beschrieben:

1. In der ersten Phase werden die Projektziele und insbesondere das Suchfeld definiert, das den Markt, die Produktkategorie oder Dienstleistungsbereich bestimmt, für das es innovative Ideen zu finden gilt.

Die möglichst exakte Zielformulierung sollte die Grundanforderungen an die Innovation (z.B. angestrebter Innovationsgrad) und Rahmenbedingungen wie Kostenbudget und Entwicklungszeiten beinhalten.

2. Die zweite Phase fokussiert die Frage:

Welche Trends gibt es in dem definierten Suchfeld?

Für die Trendanalyse kommen neben der Sekundärmarktforschung unterschiedliche Methoden der Primärmarktforschung in Betracht, wobei sich hierfür meist Expertengespräche anbieten. Bei der Auswahl der zu befragenden Experten sollte man darauf achten, dass das in Phase 1 definierte Suchfeld komplett abgedeckt ist und so entscheidende neue Entwicklungen nicht übersehen werden. Wettbewerbsbeobachtung muss bereits in dieser Phase, auch in angrenzenden Märkten, implementiert werden.

Alternativ bzw. komplementär hierzu können bereits entwickelte Innovationen von Unternehmensseite in den weiteren Prozess eingebracht werden. Die unternehmensinternen Innovationsideen müssen in einer den Zielpersonen präsentierbaren Form vorliegen. Es kann sich dabei um virtuelle Animationen, Sketches, Videos, Konzeptbeschreibungen, Dummies etc. handeln.

3. Ein von Impulse in Kooperation mit dem Feldstudio Quo Vadis entwickeltes mehrstufiges Screening-Verfahren identifiziert die Lead-User für das jeweilige Suchfeld. Die sonst häufig in der Marktforschung anzutreffenden Screening-Verfahren reichen nicht aus, die Komplexität eines solchen Rekrutierungsprozesses zu erfassen. Innovationsforschung ist jedoch ein kreativer Prozess, dem bereits beim Screening Rechnung getragen werden muss. Es wird zunächst eine Vorauswahl an möglichen Lead-Usern getroffen, die die oben genannten Voraussetzungen, überhaupt als Lead-User in Betracht zu kommen, erfüllen. Schon bei diesem Schritt kommen kreative und assoziative Verfahren zum Einsatz.

Die zunächst ausgewählten 'potenziellen' Lead-User werden in der folgenden Phase auf der Basis ihrer Antworten 'kritisch durchleuchtet', um bestimmen zu können, ob die jeweilige Zielperson – unter anderem – genügend Potenzial für kreative Ideen zu den jeweiligen Fragestellungen mitbringt. Diese weitere Selektion – in Kooperation mit dem Auftraggeber – führt letztendlich zu den tatsächlichen, eingeladenen Lead-Usern.

4. Die vierte Phase ist die konzeptionelle Phase, in der neue Innovationsideen für das Suchfeld erarbeitet werden bzw. die unternehmensinternen Innovationsideen kritisch diskutiert und gegebenenfalls optimiert werden. Hierzu werden die Lead-User zu einem Workshop eingeladen. Der Einstieg in solch einen Workshop erfolgt im Regelfall über die Erarbeitung der Probleme mit existierenden Marktangeboten und den Anforderungen an zukünftige Problemlösungen.

## Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

Die Ergebnisse dieser Einstiegsphase dienen zusammen mit der Trendforschung und eventuell vorliegenden unternehmensinternen Innovationskonzepten als Grundlage für die zu entwickelnden konkreten Innovationsideen.

Im Rahmen des Workshops wird eine breite Palette an explorativen, kreativen und projektiven Verfahren eingesetzt werden, um die Gestaltungskraft und den Ideenreichtum der Lead-User voll zur Entfaltung kommen zu lassen.

5. In der fünften und letzten Stufe wird untersucht, welches Potenzial die erarbeiteten Innovationen beim 'durchschnittlichen' Nutzer haben.

Ob die Schwelle zum 'durchschnittlichen' Nutzer überwunden wird und die Innovation damit zum Erfolg wird, hängt von mehreren Faktoren ab:

- Anteil der Lead-User an der Grundgesamtheit der potenziellen Nutzer
- Akzeptanz der Innovationen beim 'durchschnittlichen' Nutzer
- Innovationen des Wettbewerbs

Die Überwindung der Barriere zum 'durchschnittlichen' Nutzer ist jedoch entscheidend für den tatsächlichen Markterfolg.

### 3. Case Study: Lead-User Ansatz zur Innovationsforschung in der Touristikbranche

Nachfolgend wird die praktische Anwendung des Forschungsmodells für die TUI AG vorgestellt, wobei der Lead-User Ansatz von Impulse zur Unterstützung des internen konzernweiten Innovationsprozesses Anwendung fand.

Das Suchfeld der Case Study sind Flugurlaubsreisen. Flugurlaubsreisen sind das Kernprodukt in der Touristik der TUI AG und stehen somit im besonderen Fokus des TUI Innovationsprozesses.

Im Rahmen des internen Innovationsprozesses wurden konzernweit Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge gesammelt. So wurden in der Ideenphase der TUI Innovationsoffensive 2006 über 3.000 Ideen für u.a. neue Reiseprodukte und -services von Mitarbeitern aus allen Teilen des TUI Konzerns in den Innovationsprozess eingebracht. Die in der TUI vorhandene Trendforschung wurde per Intranet den Innovationsteams zur Verfügung gestellt, um aus Markt- und Kundensicht wichtige Impulse für die Ideenentwicklung in relevanten Chancenfeldern zu liefern. Die generierten Ideen wurden im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses mittels transparenter Screening-Verfahren in Bezug auf den Innovationsgrad und das finanzielle Ergebnispotenzial immer weiter verdichtet. Die besten Ideen wurden schließlich in Konzepte und Business Pläne umgesetzt. Was bis dahin aber fehlte war eine Beurteilung der Konzepte aus Kundensicht. Hier eignete sich aus Sicht der TUI die Überprüfung der Konzepte durch den Impulse Lead-User Ansatz.

In gemeinsamer Arbeit von TUI und Impulse wurden im nächsten Schritt die Kriterien zur Identifikation der Lead-User im Suchfeld Flugurlaubsreisen festgelegt. Unter anderem musste ein 'qualifizierter' Lead-User

- mindestens drei Reisen in drei verschiedene Destinationen innerhalb der letzten fünf Jahre unternommen haben,
- sich regelmäßig über Urlaubsdestinationen, Veranstalter etc. informieren

## Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

Natürlich reichte es nicht aus, dass die Lead-User die genannten 'Fakten' aufwiesen. Sie mussten außerdem ihre Kreativität sowie ihre Problemlösungskompetenz im Rahmen des beschriebenen Screeningsprozesses unter Beweis stellen.

Auf Basis dieser Informationen wurden dann letztendlich gemeinsam von TUI und Impulse 10 Teilnehmer pro Kreativ-Workshop ausgewählt und eingeladen.

Die Case Study umfasste insgesamt sechs Kreativ-Workshops mit verschiedenen Zielgruppen (Standardpauschalbücher, Individualbücher und Bücher differenzierter Reiseprodukte), die in Hamburg und Köln durchgeführt wurden.

Ein Workshop gliederte sich in drei Phasen: In der ersten Phase wurden die Teilnehmer auf das Thema Flugurlaubsreisen 'eingestimmt', in dem sie über ihre Erfahrungen diskutierten.

Die zweite Phase war gekennzeichnet durch den Einsatz verschiedener projektiver und assoziativer Verfahren, um Innovationsideen für das Suchfeld Flugurlaubsreisen zu kreieren. Durch diese Vorgehensweise wurden insgesamt ca. 50 Ideen entwickelt und diskutiert, wobei die Ideen sowohl kleinere Verbesserungen umfassten (wie zum Beispiel Menübuchung vor dem Flug), aber – unter anderem – auch neue Reiseangebote hervor brachten.

Die dritte Phase des Kreativ-Workshops widmete sich den Innovationsideen, die im TUI-internen Innovationsprozess entstanden. Die Ideen lagen in Form kurzer Konzeptbeschreibungen und Visualisierungen vor und wurden hinsichtlich ihrer Innovationskraft und Attraktivität diskutiert, um sie gleichzeitig aus Kundensicht in diesem frühen Stadium zu optimieren.

### Abbildung 3: Beispiel Konzeptbeschreibung

#### TUI Eco Resort

##### “Natürliche Harmonie “

Bei Ihrem Urlaub in den TUI EcoResorts können Sie sicher sein, dass Sie nicht nur für sich sondern auch für die Umwelt eine gute Wahl getroffen haben.

Nur Hoteliers, die im Rahmen der festgelegten Umweltkriterien ihr Hotel betreiben, werden mit dem TUI EcoResort Titel ausgezeichnet.

In den Hotels finden Sie Informationen über die Umweltphilosophie und Aktivitäten des Hotels und haben auch die Möglichkeit sich selbst davon zu überzeugen.

Nehmen Sie an geführten Touren “hinter die Kulissen” teil, helfen Sie mit beim „World-Clean-up-day“ und stärken Sie sich am reichhaltigen Buffet mit Produkten aus dem eigenen Garten.

Das TUI Eco Resort tut gut – unseren Gästen und der Natur.



## Die Einbindung von Lead-Usern in ein marktorientiertes Innovationsmanagement

Die Kreativ-Workshops wurden anschließend kontentanalytisch ausgewertet, die Innovationsideen der Teilnehmer auf ihre Attraktivität, Innovationskraft und auf die Umsetzbarkeit hin untersucht. Im Rahmen der Analyse stand die Beantwortung der beiden folgenden Fragen im Vordergrund:

- Welche Gründe und Motive stehen hinter den neu entwickelten Produkten?
- Welche dieser Gründe und Motive sind dauerhaft, welche werden durch zukünftige, marktübergreifende Entwicklungen an Bedeutung verlieren oder aber an Bedeutung gewinnen?

Die unternehmensinternen Innovationen wurden darüber hinaus hinsichtlich ihrer Attraktivität und Innovationskraft ausgewertet und in Kombination mit den Optimierungsvorschlägen der Teilnehmer analysiert. Umgehend nach Fertigstellung der Ergebnisse wurden die Bewertungen und Optimierungsvorschläge der Lead-User an die Innovationsteams bei TUI zurückgespielt. Dies ermöglichte eine schnelle Anpassung und Anreicherung der Konzepte. Somit konnten die Ergebnisse der Lead-User Workshops erfolgreich in den Innovationsprozess integriert werden.

### 5. Fazit

Die vorgestellte Case Study zeigt, dass Innovationsforschung nicht ausschließlich auf Konsum- und Investitionsgüter beschränkt sein muss, sondern unter der Anwendung geeigneter Methoden auch im Dienstleistungssektor sehr hilfreich sein kann, um Unternehmen im Rahmen von Innovationsforschung und Innovationsmanagement entsprechend zu unterstützen. Der vorgestellte Ansatz unterscheidet sich von traditionellen Innovationsprozessen vor allem durch den frühen Zeitpunkt der Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess. Unternehmen – gleich ob Hersteller von Konsumgütern, Investitionsgütern oder Dienstleister – orientieren sich so frühzeitig an den zukünftigen Bedürfnissen ihrer Kunden. Die Integration von Lead-Usern und kreativen, innovativen Forschungstools ermöglichen in diesem Zusammenhang ein marktorientiertes Innovationsmanagement, bei deutlich optimierter Zeit- und Kosteneffizienz.

### Literatur:

von Hippel, Eric: The Sources of Innovation, Oxford University Press 1988.

von Hippel, Eric u.a.: Performance Assessment of Lead User Idea Generation Process for New Product Development, MIT Sloan School of Management Working Paper #4151, Cambridge, 2001

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de