



Starke Anführer

Innovationsforschung mit dem Lead-User Ansatz

Im Innovationsprozess für Produkte oder Dienstleistungen haben Laien nichts verloren, meinen **Jürgen Häussler** und **Michael Dürr**. Sie präsentieren einen Ansatz, der auf überdurchschnittlich motivierte und qualifizierte Nutzer zurückgreift.

Ein stark kompetitives Umfeld erfordert erfolgreiche Innovationen – sie sind heute wichtiger denn je. Der aus der Globalisierung zunehmend erwachsende Wettbewerb macht Innovationen für Unternehmen häufig überlebensnotwendig, um sich gegen die Konkurrenz aus Schwellenländern wie China oder Indien behaupten zu können. Daher gehört Innovationsforschung und -management in vielen Unternehmen konsequenterweise inzwischen zum Standard. Nur selten werden aber daraus wirkliche Innovationen, so genannte Breakthroughs, generiert, dagegen sind behutsame Veränderungen und Weiterentwicklungen von Bewährtem häufiger anzutreffen.

Für diese „Innovationschwäche“ zeichnen vor allem zwei Gründe verantwortlich: Zum einen werden häufig wenig innovative, sondern eher traditionelle Methoden der Marktforschung

angewandt, die wiederum zu eher Bekanntem und nicht zu den bereits erwähnten Breakthroughs führen. Zum anderen wird diese Marktforschung mit „traditionellen“ Zielpersonen, sprich: dem „durchschnittlichen“ Nutzer durchgeführt. Solche Menschen zeigen aber nur selten Visionäres.

Der Lead-User Ansatz

Dagegen hat die Impulse Forschungsgesellschaft einen Ansatz entwickelt, der erstens nicht mit „durchschnittlichen“ Nutzern arbeitet und, zweitens, Innovationsideen mit Hilfe geeigneter Verfahren generiert. Der Impulse Lead-User Ansatz lehnt sich an die Lead-User Methode von Professor von Hippel vom M.I.T an. Er folgt dem Verständnis der Impulse Forschungsgesellschaft, wo-

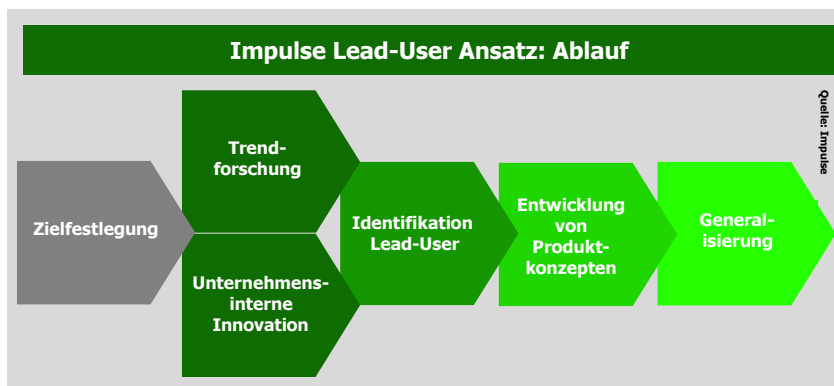
nach Marktforschung die Kreativität des Herstellers oder Anbieters durch relevante Informationen unterstützen muss und sie keinesfalls durch „Laienexpertisen“ unterdrücken darf, da diese im Regelfall der vertrauten, aktuell vorherrschenden Meinung entsprechen.

Lead-User sind besonders qualifizierte und fortschrittliche Anwender. Durch ihre überdurchschnittliche Motivation und Qualifikation können sie wesentlich zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen beitragen. Sie antizipieren zukünftige Verwendungssituationen und liefern so wertvolle Informationen für den Innovationsprozess.

Der Impulse Lead-User Ansatz gliedert sich in insgesamt fünf Stufen:

- Zielfestlegung
- Trendforschung und Re-Analyse des unternehmensinternen Forschungsstandes
- Identifikation der Lead-User
- Entwicklung von Innovationsideen
- Generalisierung

Dieses schrittweise Vorgehen bietet den wichtigen Vorteil, nicht notwendigerweise alle Stufen des Ansatzes durchführen zu müssen. Fallweise bietet es sich an, gezielt einzelne Stufen anzuwenden, da Informationen, zum Beispiel zur Trendforschung, bereits im



Unternehmen vorliegen und nutzbar gemacht werden können.

Nachfolgend werden die einzelnen Stufen des Untersuchungsansatzes skizziert:

Zielfestlegung

In der ersten Phase wird das so genannte Suchfeld definiert, also der Bereich, in dem nach Innovationen geforscht werden soll. Dieser Phase kommt eine wichtige Bedeutung zu: Nur wenn das Suchfeld so exakt wie möglich definiert ist, gelingt es, die Forschung auf dieses Suchrastraster fokussieren zu können.

Trendforschung und Re-Analyse des unternehmensinternen Forschungsstandes

Die zweite Phase spürt Trends im zuvor definierten Suchfeld auf. Die exakte Fokussierung auf das Suchfeld und damit auf die jeweilige (Trend-)Forschung erleichtert es, neue Entwicklungen beziehungsweise Trends schneller und präziser zu finden. „Exakte Fokussierung“ schließt übrigens die an das eigentliche Suchfeld angrenzenden Gebiete ein, um hier eventuelle „Spillover“-Effekte zu erkennen.

Wie bereits erwähnt, wird Trendforschung oftmals kontinuierlich in Unternehmen betrieben. Diese Informationen sollten entsprechend aufbereitet und nach Bedarf angereichert werden.

Identifikation der Lead-User

Zur Identifikation der Lead-User hat Impulse ein mehrstufiges Screening-Verfahren entwickelt, das sich von den sonst in der Marktforschung anzutreffenden Screening-Verfahren löst. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Innovationsforschung ein kreativer

Prozess ist, dem bereits beim Screening Rechnung getragen werden muss. Es werden deshalb schon in dieser Phase kreative und assoziative Verfahren eingesetzt.

Die so selektierten Lead-User zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie verspüren Bedürfnisse nach Neuem, Anderem, Innovativem früher als die Masse der Anwender.
- Sie suchen aktiv nach Innovationen, die ihre Probleme lösen und ihre Bedürfnisse befriedigen.
- Sie bringen zudem das Potenzial mit, kreative Ideen für das spezifische Suchfeld einzubringen.

Entwicklung von Innovationsideen

In der vierten Phase kann man die Früchte der erfolgreichen Arbeit der ersten drei Stufen ernten. Sie ist das eigentliche Kernelement des Ansatzes.

Die Lead-User werden zu einem Workshop eingeladen, in dessen Verlauf neue Ideen erarbeitet werden. Gleichzeitig werden Innovationsideen, die unternehmensintern vorbereitet wurden, untersucht und auf ihre Marktchancen hin analysiert und gegebenenfalls optimiert.

Grundlage für einen erfolgreichen Verlauf eines solchen Workshops ist der kreative Prozess, der sorgfältig vorbereitet sein will: Die Kreativität der Teilnehmer entwickelt sich am besten in einer lockeren, angenehmen Atmosphäre, die durchaus das Suchfeld thematisch aufgreifen darf. Auch die eingesetzten methodischen Verfahren sollen die Kreativität der Teilnehmer stützen und fördern, keinesfalls „abwürgen“. Zwei speziell geschulte und erfahrene Moderatoren führen die Lead-User methodisch sauber durch alle relevanten Themen des Workshops.

Schließlich bedarf es eines Projektleiters, der in der Lage ist, alle Befunde adäquat zu analysieren, alle Ergebnisse zusammenzuführen und den Kundenbedürfnissen entsprechend „zurückzuübersetzen“.

Generalisierung

Die letzte Stufe des Impulse Lead-User Ansatzes untersucht, welches Potenzial die erarbeiteten Innovationen beim „durchschnittlichen“ Nutzer haben werden. Es versteht sich von selbst, dass das Innovationsmanagement nur dann erfolgreich ist, wenn das neue Produkt oder die neue Dienstleistung den durchschnittlichen Nutzer erreicht, die Innovation angenommen, also letztlich gekauft wird.

Die Einbindung von Lead-Usern ermöglicht der Marktforschung die Generierung von wirklichen Innovationsideen und gibt somit dem Unternehmen, sei es in der Investitionsgüter-, Konsumgüterbranche oder im Dienstleistungsbereich, wertvolle Hilfestellungen. Studien haben in der Zwischenzeit gezeigt, dass die Generierung von Innovationsideen unter Einbeziehung von Lead-Usern sowohl zeitliche als auch finanzielle Vorteile bringt. ■



Michael Dürr ist Research Director bei der Impulse Forschungsgesellschaft. Einer seiner Forschungsschwerpunkte ist die Innovationsforschung.



Jürgen Häussler ist Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsleitung der Impulse Forschungsgesellschaft für Marketing und Organisation mbH in Heidelberg.

www.impulse-research.net