

Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden

Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb

Um ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, sollten Unternehmen künftige Kundenbedürfnisse und Trends kennen. Einen erfolgversprechenden Ansatz zur Identifizierung dieser wertvollen Informationen stellt die Lead User-Methode dar. Damit fragen Unternehmen das Wissen fortschrittlicher Nutzer ab und überführen es in innovative Konzepte und Produkte. Unternehmen wie 3M, Johnson & Johnson und Hilti wenden die Methode regelmäßig und erfolgreich an.

Basierend auf den Praxiserfahrungen von 249 Unternehmen sowie 17 Tiefeninterviews geben wir Ihnen mit diesem Artikel einen Leitfaden für die Durchführung von Lead User-Projekten an die Hand. Dazu definieren und erläutern wir die relevanten Voraussetzungen, Aufgaben und Ziele jeder einzelnen Projektphase. Die Vorstellung von Praxiserfahrungen rundet die Beschreibung jeder Phase ab.

Ein schönes Beispiel für den Nutzen liefert ein Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie. Dessen Mitarbeiter suchten Innovationen im Bereich der Backwaren. Dabei orientierten sie sich ausschließlich an bereits vorhandenen Produkten. Es gelang ihnen, bestehende Produkte weiterzuentwickeln. Innovative Neuerungen, um neue Absatzmärkte zu erschließen, fanden Sie jedoch nicht. Erst die externe, unvoreingenommene Sicht der Lead User führte zu neuartigen Ideen, die letztendlich sehr erfolgreich umgesetzt wurden. Entsprechend positiv fiel das Fazit des Unternehmens aus: "Der Lead User-Ansatz ist ein begrüßenswerter Ansatz, weil er einen zwingt, die Kundensicht zu jedem Zeitpunkt der Produktentwicklung zu akzeptieren."



Jens Lehnen
M.Sc., Consultant bei mm1
Fachautor für den Lead-
User-Ansatz



Prof. Dr. Cornelius Herstatt
Professor für Technologie-
und Innovationsmgmt.

Der Innovationsbedarf ist groß wie nie

Um die Innovationskraft sowie die Konkurrenzfähigkeit auf den schnelllebigen Märkten zu gewährleisten, sollten Unternehmen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigen (siehe dazu auch Bild 1):

Der technologische Fortschritt bietet Unternehmen das Potenzial, durch frühzeitiges Erkennen und Umsetzen von Technologien einen wertvollen Marktvorsprung vor der Konkurrenz zu erzielen. Auf der anderen Seite resultiert daraus die Notwendigkeit, fortwährend und immer schneller technische Neuerungen zu identifizieren und umzusetzen.

Die Heterogenisierung der Nachfrage hat in den vergangenen Jahren zugenommen und zu einem stark veränderten Geschäftsumfeld geführt. Um die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, gilt eine große Bandbreite an Produkten mittlerweile als selbstverständlich. Auch die Politik wirkt auf das Geschäftsumfeld ein, z.B. durch Zollvorgaben oder Bezuschussungen.

Die Unternehmen reagieren mit einer stärkeren Individualisierung der Produkte auf die zunehmende Veränderung der Kundenbedürfnisse, woraus jedoch höhere Kosten für Produktion, Vertrieb und Kundenkommunikation entstehen.

Die Globalisierung führt zu einer enormen Verschärfung des Wettbewerbs. Internationale Wettbewerber drängen immer stärker in die Märkte, dadurch steigt der Preis- und Innovationsdruck. Auch Kostenaspekte wie Anschaffungs- und Personalkosten gewinnen durch die Globalisierung an Bedeutung, worauf manche Unternehmen mit Outsourcing in kostengünstigere Länder reagieren.

Die Produktlebenszeiten haben sich in den vergangenen Jahren drastisch verringert. Im Bereich der Unterhaltungselektronik beträgt die Produktlaufzeit heutzutage oftmals sogar unter einem Jahr. Entsprechend müssen die Unternehmen bei der Einführung einer Innovation bereits einen Prototypen oder zumindest konkrete Ideen für die nächste Innovation entwickelt haben.

Einbeziehen von Nutzern für mehr Innovationskraft

Die oben vorgestellten Einflussfaktoren verstärken den Innovationsdruck auf die Unternehmen enorm. Deren eigene Innovationskraft reicht oftmals nicht mehr aus.

Dementsprechend öffnen viele Unternehmen ihre Innovationsprojekte und -prozess für externe Stakeholder ("Open Innovation" genannt). Insbesondere das Einbeziehen von Kunden ist dabei sehr wertvoll, da diese

die Innovation letztlich kaufen bzw. in Anspruch nehmen sollen. Die Einbeziehung des Wissens und der Kreativität der Nutzer bietet den Unternehmen eine Reihe von Vorteilen:

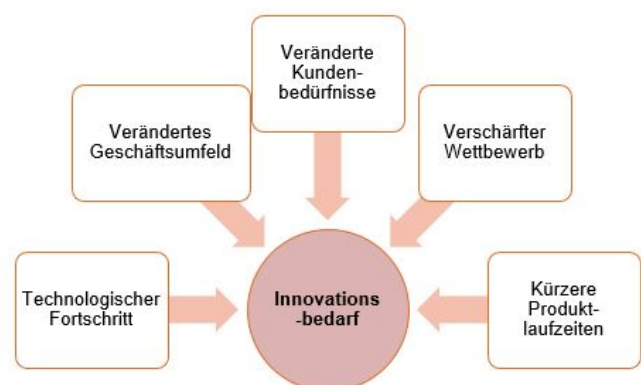


Bild 1: Wichtige Einflussfaktoren, die den Innovationsbedarf erhöhen.

- Höhere Wahrscheinlichkeit, dass das neue Produkt oder Dienstleistung die Kundenbedürfnisse und -erwartungen befriedigen, daraus resultiert ein geringeres Markteinführungsrisiko
- Wertvoller Vorsprung vor der Konkurrenz und Zukunftsorientierung
- Positive Marketingeffekte (eingebundene Nutzer als Fürsprecher des Unternehmens, Steigerung der Kundenloyalität, Darstellung als innovatives Unternehmen etc.)
- Niedrigere Produktentwicklungskosten (z.B. sind Produkttests durch Kunden möglich)

Wie Sie herausfinden, was der Kunde will

Es existieren verschiedene Methoden zum Sammeln von Kundenmeinungen. Zur Analyse von **Sekundärdaten**, also bereits existierender Informationen, werden z.B. Literatur-, Portfolio- oder Reportanalysen durchgeführt. Deren Erhebung ist vergleichsweise einfach und kostengünstig, die Aussagekraft jedoch aufgrund der geringen Beeinflussbarkeit begrenzt.

Umgekehrt sind **Primärdaten** aussagekräftiger, da Unternehmen sie selbst erheben und die Datenerfassung dadurch steuern; das Erheben ist in der Regel jedoch aufwendiger. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Primärdaten unterschieden. Methoden zur Erfassung von **quantitativen Primärdaten** wie Beta Tests, Conjoint-Analyse, Toolkits oder Umfragen können meist mit statistischen Verfahren vereinfacht werden.

Qualitative Daten sammeln Unternehmen z.B. durch Empathic Design, Fokusgruppen, Ideenwettbewerbe, Interviews oder die Lead User-Methode. Die Lead User-Methode bietet gegenüber allen anderen Methoden zum Abfragen von Kundenmeinungen den großen Vorteil, dass Unternehmen mit ihrer Hilfe auch zukünftige Kundenbedürfnisse erkennen, woraus ein wesentlicher Vorsprung vor der Konkurrenz resultieren kann.

Lead User als Quelle zukünftiger Kundenbedürfnisse

Oftmals können Kunden im Rahmen von Marktforschungsstudien nur solche Produkte und Services bewerten, die bereits existieren. Umso wertvoller ist daher das Einbeziehen von Lead Usern bereits **vor** dem Erstellen einer Innovation (siehe dazu Bild 2), um u.a. das Markteinführungsrisiko zu begrenzen.

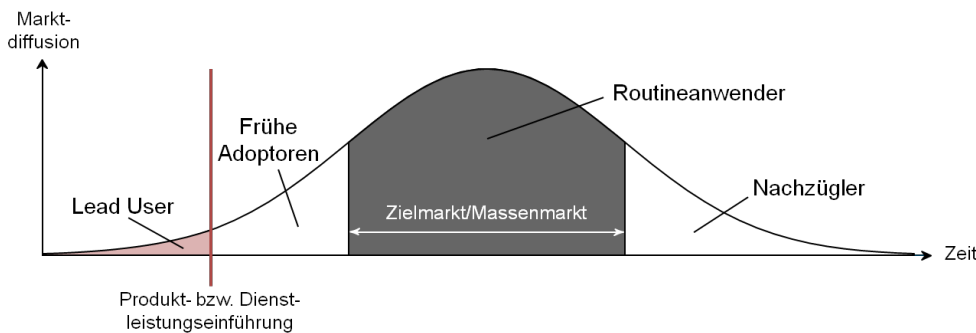


Bild 2: Abgrenzung von Lead Usern nach Churchill et al. (2009).

Lead User unterscheiden sich von anderen Nutzergruppen dadurch, dass sie bereits vor der Einführung des Produkts bzw. der Dienstleistung einbezogen werden können. Sie zeichnen sich durch zwei wesentliche Eigenschaften aus:

1. Sie verspüren Bedürfnisse bereits Monate oder Jahre vor der großen Masse der Anwender.
2. Sie profitieren stark von Innovationen, da diese eine Lösung zu ihren Bedürfnissen und Problemen darstellen, daher ist ihre Motivation hoch, Unternehmen bei der Produktentwicklung zu unterstützen

Aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften sind Lead User äußerst selten und dadurch schwer zu finden (statistische Aussagen zur Größe dieser Nutzergruppe gibt es leider nicht). Die Lead User-Methode soll das Identifizieren und Einbeziehen dieser Nutzer erleichtern.

Die Lead User-Methode

Das Ziel eines Lead User-Projekts ist das Entwickeln innovativer Lösungskonzepte. Dies geschieht im Rahmen kooperativer Workshops mit Lead Usern und dem Projektteam des Unternehmens. Dadurch nutzt und verbindet das Unternehmen das Wissen sowie die Kreativität der Lead User und seiner Mitarbeiter bestmöglich. Die Workshops dauern meist zwei Tage. Z.B. sammelt das Team am ersten Tag Ideen, am zweiten überprüft es die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und erarbeitet dazu Konzepte. Ein Lead User-Projekt dauert durchschnittlich drei bis sechs Monate.

Die Lead User-Theorie wurde 1986 vom MIT-Professor Eric von Hippel entwickelt. 1992 veröffentlichte dieser, gemeinsam mit Cornelius Herstatt, dem Co-Autor dieses Beitrags, das Grundlagenwerk zur Lead User-Methode "From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method". Nach einigen internationalen Studien in diesem Forschungsbereich erschien 2004 die letzte elementare Weiterentwicklung der vierstufigen Lead User-Methode (Lüthje und Herstatt 2004) (siehe Tabelle 1).

1. Start des Lead User-Projekts	2. Identifikation von Bedürfnissen und Trends	3. Identifizierung der Lead User	4. Konzeptdesign
<ul style="list-style-type: none"> • Bildung interdisziplinärer Teams • Definition der Zielmärkte • Definition der Projektziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Markt- und Technologieexperten • Scannen von Internet, Literatur, Datenbanken • Selektion der wichtigsten Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking-basierte Suche nach Lead Usern • Analyse analoger Märkte • Screening von ersten Ideen und Lösungen der Lead User 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop mit Lead Usern zur Generierung oder Verbesserung von Produktkonzepten • Evaluation und Dokumentation der Konzepte

Tabelle 1: Stand der Lead User-Methode 2004.

Seitdem erschienen zwar weitere Veröffentlichungen und Studien zum Lead User-Ansatz, eine umfangreiche Weiterentwicklung der Methode, welche die praktischen Erfahrungen von Organisationen ins Zentrum stellt, existierte bislang jedoch nicht.

Diese Lücke wollten wir schließen, auch da wir eine Modernisierung der Methode vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen – z.B. der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Nutzern durch die Digitalisierung – als sinnvoll und notwendig ansehen. Daher führten wir eine umfangreiche, branchenübergreifende Studie zur praktischen Nutzung der Lead User-Methode durch und entwickelten auf dieser Basis ein Best Practice für die Durchführung von Lead User-Projekten. Nachfolgend erläutern wir die Best Practice und veranschaulichen diese anhand von relevanten Beispielen aus den Interviews.

Die Studie zur Weiterentwicklung der Methode

Dazu befragten wir zunächst im Juni 2015 in einer Online-Umfrage **249 Unternehmen aus der DACH-Region**, ob und wie sie die Lead User-Methode einsetzen. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, befragten wir Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen, z.B. Automobilhersteller, Maschinenbauunternehmen sowie IT-, Pharma- und Finanzunternehmen. Frühere Studien zur Methode hatten sich dagegen auf wenige Branchen beschränkt.

76 (39%) der befragten Unternehmen hatten bis zu diesem Zeitpunkt bereits mindestens ein Lead User-Projekt durchgeführt. Davon bewerteten 90% ihre Erfahrungen mit der Methode als positiv, die übrigen 10% als neutral. Um noch detailliertere Erkenntnisse aus der Praxis zu erhalten, führten wir danach, zwischen November 2015 und April 2016, eine Fallstudienanalyse mit 17 Tiefeninterviews durch.

Best Practice für Lead User-Projekte

Die wichtigste Forderung aus der Praxis bestand in der Erweiterung der Lead User-Methode von 2004 um eine 5. Phase zur Umsetzung der Ergebnisse: 9 von 17 interviewten Unterneh-

men gaben von sich aus die Empfehlung, eine Phase zu ergänzen. Demnach fügen wir den vorhandenen vier Stufen die Phase der **Evaluierung und Implementierung** hinzu.

Später bewerteten alle Unternehmen die Erweiterung als vorteilhaft für den Projektabschluss. Um die Aussagekraft der Phasenbezeichnungen zu erhöhen, benannten wir diese außerdem teilweise um (z.B. *Projektorganisation und Zieldefinition* statt *Start des Lead User-Projekts*):

1. Projektorganisation und Zieldefinition	2. Bedürfnis- und Trendidentifikation	3. Identifizierung der Lead User	4. Workshop und Konzeptentwicklung	5. Evaluierung und Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> • Definition des Projektziels • Projektplanung • Interdisziplinäres Team • Ressourcenallokation 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche • Expertengespräche • Auswahl relevanter Bedürfnisse und Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung geeigneter Lead User (online / offline) • Suche Zielmarkt und analoge Märkte • Verifizierung der Lead Userness • Terminvereinbarung für Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop Lead User und Mitarbeiter • Ideenentwicklung • Weiterentwicklung zu Lösungskonzepten • Auswahl geeigneter Konzept • Prüfung Marktauglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen • Weiterentwicklung der Konzepte • Erstellung eines Umsetzungsplans • Prüfung/Evaluierung der Umsetzung

Tabelle 2: Weiterentwickelte Lead User-Methode.

Nachfolgend erläutern wir die jeweiligen Voraussetzungen, Ziele und Aufgaben für jede Phase (Tabellen 3 bis 7). Die Phasenübergänge bewerten wir im Sinne des Stage-Gate-Prozesses (Tore) anhand von Checklisten: Nur wenn das Projektteam alle Aufgaben erfüllt hat, sollte es die nächste Phase einläuten.

1. Phase: Projektorganisation und Zieldefinition

Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die Festlegung und Vorbereitung organisatorischer Aspekte wie Ressourcen- und Projektplanung, Teamzusammensetzung und Definition bzw. Kommunikation des Projektziels.

Teamzusammensetzung

Dem Team sollten insbesondere auch Mitarbeiter aus Abteilungen angehören, die für die Umsetzung der Innovation verantwortlich sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bei der Kommunikation der Ergebnisse z.B. an die Produktentwicklung wichtige Informationen verlorengehen.

Beispiel: Eines der befragten Unternehmen besetzte das Projektteam ausschließlich mit Mitarbeitern aus der Marktforschung und dementsprechend ohne Kollegen aus den umsetzenden Abteilungen wie z.B. Produktentwicklung oder Fertigung. Die Teammitglieder konnten die technischen Ideen und Informationen kaum an die Entwickler weitergeben, da sie die technologischen Zusammenhänge aufgrund fehlender Kenntnisse nicht einordnen und umsetzen konnten. In der Folge entwickelten die Produktentwickler eine starke Abneigung gegenüber dem Projekt: Da ihnen die Ideen nicht verständlich vermittelt wurden, bewerteten sie das Projekt als nicht zielführend. Dies wirkte sich negativ auf den Projektverlauf aus, da den Produktentwicklern die Konzepte nicht verständlich erläutert werden konnten und diese die im Workshop erarbeiteten Ideen daher nicht umsetzen konnten. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die frühzeitige und richtige Einbindung aller relevanten Abteilungen grundlegend für den Erfolg eines Lead User-Projekts ist.

Realistische Projektziele

Die Bestimmung realistischer Ziele ist von großer Bedeutung, da die Projektziele die Erwartungshaltung aller Teilnehmer bestimmen und der Erfolg letztlich an den vereinbarten Zielen gemessen wird. Als Ziele der Lead User-Projekte nannten die Unternehmen u.a.:

- Abschätzung der Marktentwicklung,
- Identifizierung zukünftiger Trends,
- Einschätzung der Markttauglichkeit von Ideen bzw. Produkten,
- Entwicklung neuer Produkte und Services sowie
- die Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten und Limitationen für bestehende Technologie

Es zeigte sich, dass die Lead User-Methode für diese Fragestellungen grundsätzlich anwendbar ist, die Ziele jedoch in unterschiedlicher Ausprägung erreicht werden. Alle 76 Unternehmen, die die Methode angewendet hatten, gaben an, dass die Lead User zukünftige Trends identifiziert hatten – dieses Ziel kann mit der Methode i.d.R. also erreicht werden. Auch die Entwicklung neuer Produkte und Services sowie die Analyse von Einsatzmöglichkeiten erreichten die meisten Projekte.

Grenzen der Methode

Die Abschätzung der Marktentwicklung hingegen nannten nur fünf der 17 Unternehmen. Die von den Lead Usern geschätzte Entwicklung des Markts bietet Unternehmen zwar interessante Vorhersagen, da die Marktentwicklung jedoch von zahlreichen Faktoren abhängig ist (bspw. politische, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen), empfiehlt es sich, die Vorhersagen der Lead User fortlaufend zu überprüfen.

Kommunikation und Management Attention

Effektive Kommunikation ist in dieser Phase ebenfalls sehr wichtig, um sämtliche Informationen über das Projekt zu verbreiten und zudem die Motivation für die Durchführung zu erhöhen.

Die Frage nach ausreichender **Management Attention** (siehe Glossar) sowie einem detaillierten Projektplan sind wichtige Checkpoints, die vor dem Übergang in die zweite Phase unbedingt erfüllt sein sollten.

1. Phase	Projektorganisation und Zieldefinition
Ziel	Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und klare Projektziele formulieren
Voraussetzungen	Alle Beteiligten verfügen über eine ausreichende Kenntnis der Lead User-Methode Alle Beteiligten sind motiviert Ausreichende Management Attention Grundsätzliche Durchführbarkeit des Projekts (Ressourcen, es passt in Strategie- und Zeitplanung des Unternehmens)
Aufgaben	Teamzusammensetzung: Interdisziplinäres Projektteam (Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung etc.) Definition des Projektziels: Realistische Ziele unter Berücksichtigung aller Projektbeteiligten Projektplanung und Ressourcenallokation: Projektplan mit ausreichend Puffern zur Gewährleistung der Flexibilität Ressourcenallokation: Es sind ausreichende Ressourcen an Geld, Zeit und Mitarbeitern eingeplant Kommunikation: Erläuterung des Projektvorhabens an Entscheider (Management Attention) und Mitarbeiter (Akzeptanz)
Checkliste	Ist das Ziel deutlich formuliert und an alle Beteiligten kommuniziert? Sind alle Mitarbeiter motiviert oder gibt es Einwände gegenüber dem Projekt, der Planung oder Teamzusammensetzung? Ist die Management Attention gesichert und sind die Ressourcen gebilligt? Wurde ein verständlicher, detaillierter Projektplan definiert?

Tabelle 3: Projektorganisation und Zieldefinition.

2. Phase: Bedürfnis- und Trendidentifikation

Die zweite Projektphase hat die Identifizierung der Kundenbedürfnisse und Trends zum Ziel, für die eine Innovation entwickelt werden sollen.

Definition der Kundenbedürfnisse und Trends

Je genauer Sie diese Kriterien definieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Innovationskonzepte der Lead User Ihren Vorstellungen entsprechen.

Beispiel: Ein Lead User-Projekt führte nicht zum gewünschten Ziel, weil das Unternehmen die Bedürfnisse und Trends, die die Lead User abbilden sollten, nicht exakt definiert hatte. Insbesondere der zeitliche Rahmen (zu welchem Zeitpunkt sollte die Innovation potentiell vom Markt angenommen werden?) wurde nicht definiert: "Für uns war eine Schwierigkeit, die sich dann nachhaltig im Laufe des Projekts herauskristallisiert hat, dass die Lösungen zwar recht interessant und radikal waren, aber vom zeitlichen Horizont her so weit griffen, dass es dann für uns als Unternehmen recht schwierig war, damit zu arbeiten; wir fragten uns: 'Okay, was fangen wir jetzt konkret damit an?'"

Informationsbeschaffung

Sammeln Sie zunächst Sekundärdaten (Internetrecherche etc.). Deren Aussagekraft ist zwar beschränkt, jedoch können Sie so schnell und ohne großen Aufwand eine erste Einschätzung zur Markt- und Trendentwicklung erlangen. Verlässliche und auf Ihr Unternehmen bzw. Markt fokussierte Aussagen erhalten Sie jedoch erst durch die Erhebung von Primärdaten, z.B. durch Experteninterviews. Auf dieser Basis legen Sie fest, in welchem Bereich Ihre Lead User besondere Kenntnisse und Innovationskraft vorweisen sollten. Die Lead User identifizieren Sie in der dritten Phase, sofern Sie die Trends im Rahmen der Checklisten als tatsächlich vielversprechend bewerten (siehe Tabelle 4).

2. Phase	Bedürfnis- und Trendidentifikation
Ziel	Identifizierung der relevanten Kundenbedürfnisse und Trends, für die eine Innovation entwickelt werden soll
Voraussetzungen	Vorhandene Zieldefinition, um die Art der angestrebten Innovation zu definieren Verständnis unterschiedlicher Erhebungsformen zur Informationsbeschaffung (Experteninterviews etc.) Kenntnis über aktuelle Produkte, Technologien und Dienstleistungen, um zukünftige Trends zu erkennen
Aufgaben	Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche: Schnelles, kostengünstiges Sammeln erster Informationen Expertengespräche: Spezifischere Informationen durch Gespräche mit internen sowie externen Experten Auswahl der relevanten Bedürfnisse und Trends: Relevanteste Trends als Basis der Lead User-Identifizierung
Checkliste	Sind die identifizierten Trends wirklich neu oder existieren bereits gleiche bzw. ähnliche Produkte/Dienstleistungen? Sofern die Trends neuartig sind, sind sie auch erfolgversprechend? Ist grundsätzlich vorstellbar, dass sich diese Trends auf dem Massenmarkt etablieren oder sind es eher Nischentrends?

Tabelle 4: Bedürfnis- und Trendidentifikation.

3. Phase: Identifizierung der Lead User

Lead User-Kriterien

Damit Sie effektiv nach Lead Usern suchen können, sollten Sie zunächst definieren, welche Eigenschaften diese mitbringen sollen, um Ihrem Unternehmen bestmöglich zu helfen. Es empfiehlt sich, hohes Gewicht auf das Vorhersehen zukünftiger Bedürfnisse zu legen, da dies die wichtigste Fähigkeit ist, die Lead User von den übrigen Nutzergruppen abhebt.

Suche nach Lead Usern

Suchen Sie nach Lead Usern sowohl offline (durch Nachfragen bei Experten etc.) und auch online (Communities, Netnography etc.). Da Lead User von den mit ihrer Hilfe entwickelten Innovationen profitieren, sind sie in der Regel bereit, an Workshops dieser Art teilzunehmen. Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere organisatorische Herausforderungen wie eine erschwerte Terminfindung, eine komplizierte Anreise (z.B. aus dem Ausland) sowie eventuelle Restriktion des Arbeitgebers die Planung Ihres Workshops erschweren können.

Ein Lead User verlangt in der Regel keine Bezahlung für seine Workshopteilnahme. Die Kosten für Anreise, Unterkunft etc. sollte das einladende Unternehmen jedoch grundsätzlich übernehmen. Die Praxis zeigt, dass manche Lead User als Zeichen der Wertschätzung eine Aufwandsentschädigung erwarten.

Deren Höhe ist nicht unbedingt ausschlaggebend: "Ob die dann 20 oder 200 oder 500 Euro bekommen, das ist denen dann letztendlich egal. Wir hatten auch schon Leute, die den Umschlag dagelassen haben oder spenden wollten."

3. Phase	Identifizierung der Lead User
Ziel	Identifizierung geeigneter Lead User, die den erforderlichen Eigenschaften entsprechen
Voraussetzungen	Vorherige Definition der relevanten Bedürfnisse und Trends als Basis der Lead User-Eigenschaften Planung von ausreichenden Ressourcen (insbesondere Zeit) für diese oft unterschätzte Aufgabe Evtl. Absprache mit unterstützendem Partner (Universität, Beratung etc.)
Aufgaben	Identifizierung geeigneter Lead User: Suche offline (Expertengespräche etc.) und online (Communities etc.) Verifizierung der Lead Userness: Überprüfen, ob die Lead User wirklich den Eigenschaften entsprechen Teamfähigkeit: Erste Einschätzung, wie die Lead User sich im Team verhalten werden und ob Spannungen vorhersehbar Terminvereinbarung für Workshops: Selbstverständliche Aufgabe, aber oft unterschätzte Schwierigkeit
Checkliste	Entsprechen die Lead User den vorab definierten Vorgaben? Lead User sind definitionsgemäß zur Teilnahme am Workshop bereit, aber ist dies auch terminlich vereinbar? Sind alle Beteiligten (Lead User/Mitarbeiter) ausreichend über den Workshop (Ablauf, Dauer etc.) informiert?

Tabelle 5: Identifizierung der Lead User.

4. Phase: Workshop und Konzeptentwicklung

Organisation der Workshops

Die Organisation des Lead User-Workshops, dem Kernstück des Projekts in der vierten Phase, ist ein wesentlicher Aspekt, der in der Praxis oftmals unterschätzt wird. So ist die Terminierung des Workshops extrem wichtig, um die Teilnahme aller Lead User und Mitarbeiter zu gewährleisten. Auch die Räumlichkeiten sowie die Moderation sind von hoher Bedeutung.

Räumlichkeiten

Findet der Workshop in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, geraten die Lead User häufig in eine Drucksituation, da sie von den Unternehmensmitarbeitern unbewusst als Dienstleister gesehen werden. Erfahrungsgemäß ist daher ein Workshop außerhalb des Unternehmens unter der Leitung eines externen Moderators wirksamer. Die Projektteammitglieder sind sich durch den Ortswechsel mehr darüber im Klaren, dass auch sie Ideen und Konzepte liefern

sollen. Zudem können sie sich besser auf den Workshop konzentrieren, werden nicht durch Telefonate, Besprechungen und dergleichen gestört oder abgelenkt.

Moderation

Ein externer Moderator steuert den Workshop objektiver. Er lässt auch zunächst abwegig erscheinende Ideen zu, die wiederum Ausgangspunkt für weitere, erfolgversprechende Innovationen sein können.

Beispiel: Ein Unternehmen ließ die Workshops von einem externen Moderator leiten. Diese Maßnahme sahen die Projektbeteiligten als großen Erfolgsfaktor: "Häufig ist eben genau der externe, unbelastete Blick, der ein Problem überhaupt erst mal identifizieren kann."

In dem Workshop entwickelten die Lead User innovative Ideen für die Medizintechnik, die aus Sicht des Unternehmens nicht umsetzbar waren. Die Unternehmensmitarbeiter sahen technische Restriktionen – insbesondere ein zu hohes Gewicht des Produkts – und lehnten diese Ideen umgehend ab.

Der Moderator hingegen ging offener mit den Vorschlägen um, was schließlich zum Erfolg führte: Eine zunächst ungeeignet erscheinende Produktidee für ein unterstützendes Hilfsmittel im chirurgischen Bereich wurde weiterentwickelt und das Gewicht des Produkts durch die Erarbeitung alternativer Materialien (Aluminium statt Schwermetall etc.) verringert. Dadurch wurde die Anwendbarkeit der Innovation erhöht, die vom Unternehmen zunächst abgelehnte Idee der Lead User wurde durch Weiterentwicklung nutzbar gemacht.

Ablauf und Rahmenbedingungen des Workshops

Im Workshop sammeln die Lead User gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens Ideen, evaluieren diese und erarbeitet daraus konkrete Konzepte, die zukünftige Innovationen für den Massenmarkt beinhalten. Eine elementare Aufgabe ist dabei die umfassende, verständliche Dokumentation des Workshops, um die Weitergabe der Inhalte und Ergebnisse innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Wir empfehlen folgende Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Lead User-Workshop:

- Ein Workshop sollte etwa zwei Tage umfassen: Am ersten Tag sammelt das Team Ideen, am zweiten werden die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und ausgearbeitet.
- Laden Sie fünf bis zehn Lead User zum Workshop ein, damit die Gruppe zum einen ausreichend groß ist, um viele Ideen zu finden und andererseits klein genug, um gut arbeiten zu können.
- Neben dem Projektleiter, der meist aus dem Innovationsmanagement kommt, sollten Mitarbeiter aus den umsetzenden Fachabteilungen wie Produktentwicklung, Technik, Forschung & Entwicklung und/oder Qualitätsmanagement eingeladen werden; aber auch die Abteilungen Marktforschung, Vertrieb und Marketing sollten teilnehmen. Abhängig vom Unternehmen (Größe, Produkt etc.) werden oftmals auch Geschäftsführung, Business Development oder teilweise auch IT einbezogen. Eine Anzahl von vier bis acht Unternehmensmitarbeitern hat sich in der Praxis als günstig erwiesen.

- Die Workshopteilnehmer sollten die Möglichkeit haben, ihre Ideen auszuprobieren bzw. umzusetzen; Whiteboards etc. sollten daher unbedingt vorhanden sein, je nach Produkt können Sie weitere Hilfsmittel (Werkzeug, 3D-Drucker, Materialien zur Erstellung eines Prototyps) zur Verfügung stellen.
- Bemühen Sie sich um eine offene und angenehme Atmosphäre; die Lead User dürfen nicht als Dienstleister angesehen und unter Druck gesetzt werden.
- Führen Sie die Workshops idealerweise in einer Location außerhalb des Unternehmens durch, damit Ihre Mitarbeiter sich leichter vom Tagesgeschäft lösen und vollends auf den Workshop konzentrieren können.
- Engagieren Sie einen externen Moderator, denn ein solcher leitet den Workshop in der Regel objektiver und lässt auch Ideen zu, die auf den ersten Blick abwegig erscheinen mögen.
- Gewährleisten Sie die Dokumentation der Ergebnisse; zudem empfehlen wir einen Grafiker zur Visualisierung der Ideen als Grundlage für die Diskussionen.
- Veranlassen Sie zur Überprüfung der Ergebnisumsetzung einige Wochen später einen unternehmensinternen Workshop.

! Klären Sie die Frage nach dem geistigem Eigentum (wem gehören die Ideen?) frühzeitig ab, am besten vor Beginn des Workshops, damit im Nachhinein keine Streitigkeiten auftreten.

4. Phase	Workshop und Konzeptentwicklung
Ziel	Kooperative Generierung und Selektion von Ideen sowie Entwicklung von innovativen Produktkonzepten
Voraussetzungen	Geeignete Lead User stehen zur Verfügung Motiviertes Workshop-Team Einheitliche Erwartungshaltung und Zielsetzung Optimale Planung des Workshops
Aufgaben	Organisation des Workshops: Termin, Räumlichkeiten, Beteiligte, geistiges Eigentum etc. Moderation des Workshops: Idealerweise durch externen Moderator Ideen-/Konzeptentwicklung: Erarbeitung von Ideen und Weiterentwicklung zu Konzepten Konzeptauswahl: Prüfung der Umsetzbarkeit und Markttauglichkeit Dokumentation der Ergebnisse: Protokoll, Aufzeichnungen etc.
Checkliste	Herrscht eine offene, positive Atmosphäre oder gibt es Spannungen (z.B. Abwehrhaltung bei Mitarbeitern)? Werden nur umsetzbare Ideen (technisch etc.) zu Konzepten weiterentwickelt? Werden die Ideen und speziell die Konzepte detailliert dokumentiert? Gibt es einen geeigneten Workshop-Abschluss oder bestehen Unklarheiten und Anregungen?

Tabelle 6: Workshop und Konzeptentwicklung.

5. Phase: Evaluierung und Implementierung

Die fehlende Umsetzung der Ergebnisse ist einer der am häufigsten genannten Probleme bei Lead User-Projekten. Oftmals gilt das Projekt mit dem Workshop als abgeschlossen – für die

Implementierung der Resultate fühlt sich niemand mehr verantwortlich. Dies ist fatal, da so erfolversprechende Ideen verloren gehen und das gesamte Projekt an Wert verliert. Um die Ergebnisverwertung zu gewährleisten, sollten Sie daher zum Abschluss des Lead User-Workshops einen Verantwortlichen festlegen. Es empfiehlt sich, dass dieser im Anschluss an die vierte Phase einen Umsetzungsplan erstellt.

Umsetzungsplan

Ein Umsetzungsplan sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung und Weitergabe der Ergebnisse?
- An wen werden Ergebnisse weitergegeben?
- Wie fließen die Ergebnisse in kommende Projekte ein?

Implementierung der Ergebnisse

Die entwickelten Konzepte sollten unbedingt in weitere Projekte einfließen, die Kommunikation der Ergebnisse an weitere Projektteams bzw. Abteilungen ist daher sehr wichtig. Weiterhin sollten aus etwaigen Herausforderungen des Lead User-Projekts entsprechende Lehren gezogen werden, damit die Durchführung in Zukunft verbessert werden kann (Lessons Learned). Die befragten Unternehmen waren sich zudem einig, dass die Ergebnisse der Lead User-Projekte auch in andere Projekte einfließen sollten. Alle Unternehmen können sich vorstellen, weitere Lead User-Projekte durchzuführen bzw. Teile davon auch in anderen Projekten einzusetzen, sofern sich entsprechende Fragestellungen und Möglichkeiten ergeben:

"Es ist natürlich selbstverständlich, dass wir diese Inhalte und dieses Wissen, das wir uns praktisch angeeignet haben, dass wir das an anderer Stelle fortsetzen."

Bei dieser Aussage muss zwischen dem Methodenwissen sowie den durch die Lead User entwickelten Konzepten unterschieden werden. Das grundsätzliche Wissen über die Lead User-Methode eignen sich die Unternehmen im Rahmen eines ersten Projekts an, teilweise in Kooperationen mit einer Universität oder Beratung. Die Vorgehensweisen und Lehren dieses Projekts werden bei weiteren Lead User-Projekten eingesetzt und der Prozess dadurch optimiert. Die Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Ideen ist hingegen oftmals schwieriger messbar. Zwar gab z.B. ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie an, dass die Idee für ein neues Produkt direkt in einem parallel stattfindenden Produktentwicklungsprozess eingesetzt werden konnte. Auch hier zeigt sich der Vorteil, das Projektteam möglichst umfassend und facettenreich zu gestalten, sodass die Mitarbeiter Ideen in andere Projekte überführen können.

Ideen der Lead User als Denkanstoß für weitere Projekte

Viele befragte Unternehmen gaben an, dass nicht immer konkrete Ideen für andere Projekte genutzt werden, viele Vorschläge der Lead User-Projekte jedoch als Denkanstoß wirken und sich dar-

aus weitere Ideen entwickeln: "Was eher passiert, dass die Sachen weiter gedreht werden im Unternehmen und dass es wichtige Impulse sind, um gewisse Abteilungen eben auch auf Spur zu bringen. Oder auch gewisse Innovationsmaßnahmen dann auch anzutreiben innerhalb des Unternehmens."

Eine genaue Unterscheidung, an welcher Stelle und in welchem Ausmaß Ergebnisse umgesetzt werden, ist oftmals nur schwer möglich. Das erschwert die Messung, welchen Anteil Lead-User-Projekte am Unternehmenserfolg haben; diese Schwierigkeit tritt jedoch bei vielen Innovationsmethoden auf.

5. Phase	Evaluierung und Implementierung
Ziel	Bewertung der im Workshop entwickelten Ideen/Konzepte und Gewährleistung der Ergebnisimplementierung
Voraussetzungen	Geeignete und umsetzbare Konzepte wurden entwickelt Identifizierung der für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter Umfangreiche Dokumentation der Workshop-Ergebnisse vorhanden
Aufgaben	Evaluierung der Workshop-Ergebnisse: Bewertung der Umsetzbarkeit aus Unternehmenssicht Ergebnisumsetzung: Übergabe an umsetzende Abteilungen und Einbettung in den übergeordneten Innovationsprozess Erstellung eines Umsetzungsplans: Meilensteine und Verantwortlichkeiten definieren Überprüfung der Ergebnisumsetzung: Fortwährende Kommunikation und Austausch zwischen den Abteilungen
Checkliste	Wurden die Projektergebnisse verständlich dokumentiert und an die weiterführenden Abteilungen übergeben? Sind alle Unklarheiten beseitigt und ist die Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet? Wurden die Projektergebnisse im Unternehmen kommuniziert (zur Erhöhung der Akzeptanz sowie Methodenwissen)? Wurde mit den Lead Usern eine weitere Zusammenarbeit beschlossen oder gab es zumindest eine Ergebniszusammenfassung und Danksagung? Welche Lerneffekte bietet das Lead User-Projekt?

Tabelle 7: Evaluierung und Implementierung.

Anregungen und Vorteile für die Praxis

Die Lead User-Methode ist eine bewährte Methode, um fortschrittliche Nutzer zu integrieren und somit kundenorientiertere Innovationen zu entwickeln. Dementsprechend ist es schade, dass nur 39% der Befragten die Lead User-Methode kannten – eine weitere Verbreitung wäre aus unserer Sicht sinnvoll und nutzenbringend.

Da Lead User zukünftige Marktbedürfnisse vorhersagen können, bietet dieser Ansatz das Potenzial eines wertvollen Marktvorsprungs. Aufgrund der Seltenheit von Lead Usern ist die systematische Integration auf Basis der fünfstufigen Lead User-Methode sinnvoll. Die erläuterten Checklisten erhöhen dabei die praktische Anwendbarkeit. Jedoch gilt zu beachten, dass jedes Unternehmen und damit jedes Projekt individuell zu bewerten ist. Die wesentlichen Aufgaben, Ziele und Herausforderungen unterscheiden sich dementsprechend. Ein iteratives Vorgehen im Sinne eines agilen Projektmanagements ist empfehlenswert, da so Herausforderungen und Probleme innerhalb des Projekts sichtbar werden und zeitnah bearbeitet werden.

Grundsätzlich sollten Unternehmen offen gegenüber innovativen Methoden sowie dem Einbeziehen von Kunden sein. Externe dürfen nicht als Bedrohung angesehen werden, sondern als Bereicherung und Quelle von Wissen sowie Kreativität. Demnach ist das Vermeiden und Überwinden von Widerstand (siehe dazu den Beitrag "**Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten**", Projekt Magazin 07/2017) sowie eine offene Unternehmenskultur Voraussetzung für die Entwicklung erfolgversprechender Innovationen.

Literatur

- Churchill, Joan; von Hippel, Eric; Sonnack, Mary (2009): Lead User Project Handbook: A practical guide for lead user project teams.
- Enkel, Ellen; Perez-Freije, Javier; Gassmann, Oliver (2005): Minimizing Market Risks Through Customer Integration in New Product Development: Learning from Bad Practice. Creativity & Innovation Management 14 (4), S. 425–437.
- Franke, Nikolaus; von Hippel, Eric; Schreier, Martin (2006): Finding commercially attractive user innovations: A test of lead user theory. Journal of Product Innovation Management (23), S. 301–315.
- Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick (2009): Innovationsmanagement. Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. FinanzBuch Verlag, München.
- Herstatt, Cornelius; von Hippel, Eric (1992): From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low-Tech" Field. Journal of Product Innovation Management 9 (3), S. 213–221.
- Lehnen, Jens; Schmidt, Tobias Sebastian; Herstatt, Cornelius (2016): Bringing agile project management into lead user projects. International Journal of Product Development 21 (2/3), S. 212–232.
- Lüthje, Christian; Herstatt, Cornelius (2004): The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. R&D Management 34 (5), S. 553–568.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank T.; Ihl, Christoph (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- von Hippel, Eric (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science 32 (7), S. 791–805

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[> zum Artikel](#)