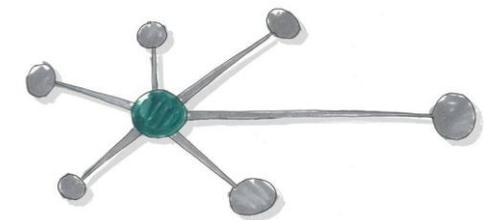


Erfassen von Kundenbedürfnissen

Integration von Kunden in den Innovationsprozess

Innovationsleitfaden



*Studienrichtung
Innovationsmanagement*

Vorwort

DI Dr. Hans Lercher

Studiengangsleiter Innovationsmanagement

Im Jahre 2009 wurde vom Land Steiermark bei der Studienrichtung Innovationsmanagement der FH CAMPUS 02 eine Studie beauftragt, die untersuchen soll, was sich hinter dem Wort "Innovationsmarketing" versteckt und wie generell u.a. die steirischen KMU das Thema verstehen und damit umgehen.

Innovationsmarketing wurde dabei als die marktorientierte Ausrichtung der Innovationsaktivitäten definiert, welche u.a. die bewusste und systematische Integration der Kundenbedürfnisse in den Innovationsprozess vorsieht.

Im Zuge der Befragungen von 30 KMU in der Steiermark wurde allerdings festgestellt, dass die meisten KMU den Marketingbegriff als reine Kommunikation von Unternehmen zu den KundInnen am Ende des Innovationsprozesses verstehen und die Ermittlung von Kundenbedürfnissen nicht sehr ausgeprägt ist.

Dieser Befund war der Auslöser für das Forschungsprojekt FOKUS, auf einfache und pragmatische Weise KMU zu befähigen, sich intensiv mit Kundenbedürfnissen beschäftigen zu können, um mit höherer Erfolgswahrscheinlichkeit bei neuen Produkten und Dienstleistungen agieren zu können.



FH-Prof. DI Dr. Michael Terler

Projektleiter FOKUS

Die Kenntnis der Bedürfnisse der KundInnen stellen für ein Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Sind Produkte und Dienstleistungen nur mangelnd auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet, fallen diese früher oder später am Markt durch.

Wie aber können die Bedürfnisse der KundInnen ermittelt werden? Große Marktforschungen sind oft teuer und orientieren sich meist nur an bewussten Bedürfnissen. Beispiele wie das iPad zeigen aber, dass Bedürfnisse, die vorher nicht bekannt waren, auch geweckt werden können.

Der vorliegende Leitfaden gibt KMU eine Hilfestellung und befähigt diese, sich für Schritt mit den Bedürfnissen der KundInnen auseinanderzusetzen. Die Folge sind Produkte, die besser auf den Markt ausgerichtet sind und die Erfolgsaussichten für das KMU steigen.

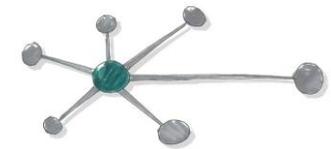
Sie kennen sicher den Spruch: „Der Kunde ist König!“ Das mag in manchen Fällen etwas übertrieben klingen und nicht immer allgemein zutreffend sein. Aber im Endeffekt entscheiden die Kunden ja doch durch ihren Kauf oder Nichtkauf über die Erfolge ihrer Produkte am Markt.

Gehen sie deshalb auf die Bedürfnisse ihrer KundInnen ein. Machen Sie das aber nicht unstrukturiert, sondern orientieren sie sich am vorliegenden Leitfaden.



Inhalte

Bedienungsanleitung für den Leitfaden	4
Ausgangssituation	5
Kleine und Mittlere Unternehmen	6
Innovation und Kundenbedürfnisse	7
Kundenbedürfnisse	9
Bedürfnis – Bedarf – Nachfrage	10
Bewusste und unbewusste Kundenbedürfnisse	11
KundInnen müssen begeistert werden	12
Das Vorgehensmodell	14
Schnelldurchlauf	15
Das Modell im Detail	18
Das richtige Team finden	19
Zeitaufwand	20
Tipps zur optimalen Durchführung	21
Schritt 1: Oberziel	22
Schritt 2: Trends	25
Schritt 3: Fokusgruppeninterview	30
Schritt 4: 9 Fenster-Tool	33
Schritt 5: Bewertung und Umsetzung	37
Und was kommt danach	41
Weiterführende Literatur und Links	42



**Studienrichtung
 Innovationsmanagement**

Herausgeber

Studienrichtung Innovationsmanagement
 CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Autoren

DI Dr. Hans Lercher
 FH-Prof. DI Dr. Michael Terler
 Ing. Wolfgang Knöbl, BSc, MA
 DI (FH) Andreas Rehkla, MBA



Das Projekt FOKUS wurde vom Land Steiermark,
 Abteilung 3 – Wissenschaft und Forschung, gefördert..

Alle Rechte vorbehalten.
 Nachdruck, Vervielfältigung und Veröffentlichung nicht gestattet.

Bedienungsanleitung für den Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden ist der dritte Teil einer speziellen Serie von Innovationsleitfäden für KMU, die es sich zum Ziel gesetzt hat, sehr praxisnah und anschaulich Innovation und ihre Methoden und Werkzeuge zu erklären.

Diese Ausgabe beschäftigt sich intensiv mit der Erhebung von **Kundenbedürfnissen**. Alle relevanten Themengebiete werden nicht nur in praxisnah aufbereiteter Theorie sondern auch immer in Form von Anwendungsbeispielen erklärt. Zusätzlich gibt es immer eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung in der Praxis.

Der Aufbau des Leitfadens folgt dabei immer der Form:

1. Kurze Theorie zum Themenschwerpunkt
2. Vorgehensweise schrittweise erklärt
3. Anwendungsbeispiel

Die vorgeschlagene Vorgehensweise an Methoden und Werkzeugen wurde in der Praxis getestet und hat sich bewährt. Zur effektiven Durchführung wird daher die beschriebene Abfolge empfohlen. Trotzdem ist es möglich, auch nur einzelne Schritte alleine durchzuführen, wenn es die bestehenden Rahmenbedingungen in ihrem Betrieb nicht anders erlauben.

Im gesamten Leitfaden finden sie ein durchgängiges Anwendungsbeispiel anhand eines kleinen Tischlereibetriebes. Alle vorgestellten Methoden und Werkzeuge werden dort in einem Praxisbeispiel erklärt.

Die Beispiele im Leitfaden sind mit gekennzeichnet.

Beispiel

Zur leichteren Orientierung finden sie im rechten oberen Eck des Blattes eine symbolische Hilfe, damit sie immer wissen, in welchem Teil des Vorgehensmodells sie sich gerade befinden.

Vergessen sie nicht, alle Ergebnisse ihrer Arbeit permanent zu dokumentieren. Dazu eignen sich nicht nur schriftliche Protokolle, sondern auch audiovisuelle Aufzeichnungen. Informieren sie aber auf jeden Fall vorher alle beteiligten Personen und holen sie deren Einverständnis für solche Aufzeichnungen ein.

Wir wünschen ihnen viel Erfolg!

Ausgangssituation

Je schwieriger sich die globalen und regionalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen, desto wichtiger ist es für Unternehmen mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen, nachhaltige Kundenzufriedenheit zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit von neuen Produkten und Entwicklungen ist dabei wesentlich von der Ausrichtung dieser auf die Bedürfnisse des Marktes und der KundInnen geprägt. Wer dies in ausreichender Weise berücksichtigt, hat wesentlich bessere Erfolgsaussichten. Ein Produkt bzw. eine Dienstleistung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es die KundInnen nachhaltig überzeugt.

In der Praxis wird im Entwicklungsprozess oft erst sehr spät, gar nicht oder auch in zu geringem Ausmaß auf die Kundenbedürfnisse eingegangen. Die Folge sind Überarbeitungsschleifen und nachträgliche Produktanpassungen, die in vielen Fällen mit sehr hohen Kosten verbunden sind. Für KMU kann dies eine existenzbedrohende Problematik darstellen.

Empirische Studien zeigen, dass etwa 70 – 80 % der Gesamtkosten eines neuen Produkts bereits in dessen Entwicklungsphase festgelegt werden. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist es daher sinnvoll, sich während des gesamten Innovationsprozesses konsequent an den Kundenanforderungen und nicht etwa am technisch Machbaren zu orientieren, um nicht „am Markt vorbei“ zu entwickeln.

KMU haben häufig kurze Kommunikationswege zu den KundInnen. Deshalb werden viele Bedürfnisse der KundInnen aufgrund eines partnerschaftlichen Kundenverhältnisses selbständig ohne festgelegte Mechanismen transportiert. Das erlangte Wissen wird dann vielfach unstrukturiert und nicht systematisch in die eine oder andere Auftragsabwicklung für die Kundin oder den Kunden integriert.

Des Weiteren werden die vorhandenen Informationen zu den Kundenwünschen selten methodisch unterstützt, verwertet und gespeichert, weil die in Frage kommenden Verfahren und Instrumente sehr komplex und ressourcenintensiv sind. Meist können diese auch nur mit Begleitung externer BeraterInnen durchgeführt werden.

Der vorliegende **Leitfaden zur Erhebung von Kundenbedürfnissen** ist das Ergebnis des Forschungsprojekts FOKUS, dessen Ziel es war, ein KMU-taugliches Methodenset zu entwickeln, mit dem es auf einfache Weise möglich ist, bewusste – das bedeutet von KundInnen artikulierte – aber auch unbewusste (latente) Kundenbedürfnisse zu ermitteln und in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einfließen zu lassen.

Alle in der Folge beschriebenen Methoden und Werkzeug wurden mit KMU in der Praxis getestet und haben sich dort bewährt.

Kleine und Mittlere Unternehmen

KMU stehen aufgrund ihrer verfügbaren Ressourcen und vorhandenen Strukturen bei der Erfassung und Integration von Kundenbedürfnissen besonderen Herausforderungen gegenüber.

Über 99 % der Unternehmen in Österreich sind KMU. Noch verblüffender ist die Tatsache, dass es sich bei neun von zehn KMU eigentlich um Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten handelt. Die Hauptstützen der österreichischen Wirtschaft sind somit Kleinstunternehmen, die durchschnittlich zwei Personen beschäftigen.

Größenklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresbilanz	Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR

Diese Unternehmensklasse ist durch besondere Rahmenbedingungen und Strukturen gekennzeichnet. Beispielsweise nimmt die/der UnternehmerIn in KMU eine sehr zentrale Rolle ein und in der Regel laufen alle unternehmerischen Tätigkeiten bei dieser einen Person zusammen. Ihr/sein Tun beeinflusst und charakterisiert die Beziehung zwischen Leitung und MitarbeiterInnen ebenso wie die zwischen Unternehmen und Umfeld.

Insbesondere KMU zeichnen sich durch einen intensiven Kundenkontakt aus. In der alltäglichen Arbeit mit den KundInnen bestehen günstige Bedingungen, um Wissen, Ideen und Anregungen von KundInnen für Innovationen aktiv aufzugreifen bzw. einzuholen. So haben MitarbeiterInnen z.B. im Rahmen der Auftragsbearbeitung die Möglichkeit im Gespräch mit den KundInnen ihre/seine Wünsche, Anregungen und Ideen gezielt zu erfragen.

Eine Schwachstelle bei KMU ist oft die mangelnde finanzielle Kraft. Fehlende Mittel machen in vielen Fällen aufwändige Marktforschungen unmöglich. Auch BeraterInnen kosten Geld. Deshalb bleibt dem KMU meist nur die Möglichkeit, auf sich allein gestellt die Bedürfnisse seiner KundInnen zu ermitteln.

Es braucht aber dementsprechende Voraussetzungen, dass Kundenwissen erfragt und auch genutzt werden kann. So werden MitarbeiterInnen Informationen über Kundenbedürfnisse nur dann einholen, wenn sie sich dafür zuständig fühlen. Es ist also von großer Bedeutung, dass die/der UnternehmerIn dies als Aufgabe ihrer MitarbeiterInnen sieht und auch so kommuniziert.

Somit ist es wichtig, dass im Unternehmen Regelungen bzw. ein allgemeines Verständnis darüber vorliegen, welche Aufgaben im Rahmen der Kundeneinbindung wahrgenommen werden sollen, wer dafür verantwortlich ist und wie Informationen über Kundenbedürfnisse im Unternehmen weitergegeben werden.

Innovation und Kundenbedürfnisse

Innovation – Was ist das?

„Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt.“
(Allied Consultants Europe, 2005)

Was hier sehr kompliziert klingt, ist eigentlich eine ganz einfache Sache: Wenn sie von einer Innovation sprechen wollen, brauchen sie zuerst einmal eine Idee. Von einer Idee nur zu reden ist allerdings zu wenig. Erst die erfolgreiche Umsetzung der Idee bringt Geld und die Idee somit einen Schritt näher in Richtung einer Innovation.

Eine Innovation muss auch nicht unbedingt ein Produkt betreffen und ist schon gar nicht ausschließlich mit Hochtechnologie verbunden, wie viele glauben. Eine neue Dienstleistung, ein neuer radikal verbesserter Ablauf in ihrem Betrieb oder ein neuer Geschäftsbereich kann ebenso eine Innovation sein.

Brechen sie aus bestehenden Denkmustern aus und versuchen sie durch radikale Schritte ihr Unternehmen nach vorne zu bringen!

Beispiel



Von der Idee
zur wirtschaftlich
erfolgreichen
Umsetzung!

Innovation und Kundenbedürfnisse

Innovation und Kundenbedürfnisse

Stellen sie sich vor, sie planen eine neue Küche für eine/einen Kundin/Kunden. Sie wollen alles perfekt machen, schauen sich bestehende Küchen an und versuchen alle Wünsche, die die/der Kundin/Kunde ausspricht, zu berücksichtigen.

Als die Küche fertig aufgebaut ist und die/der Kundin/Kunde zum allerersten Mal diese betritt, haben sie zwar auf den ersten Blick alles richtig gemacht, trotzdem ist die/der Kundin/Kunde enttäuscht. Irgendwie fehlt die Begeisterung, die er eventuell bei anderen Küchen verspürt hat. Aber warum ist das so?



Weil die/der Kundin/Kunde Bedürfnisse hat, die ihr/ihm im Planungsgespräch davor gar nicht bewusst waren. Weil die/der Kundin/Kunde Begeisterung erleben will - sie/er weiß aber selbst im Vorfeld nicht, was sie/er dazu braucht.

Innovationen starten dann durch, wenn diese ihre KundInnen begeistern können. Deshalb müssen sie vorher alle Bedürfnisse der KundInnen optimal ermitteln – selbst die, die sie/er eventuell gar nicht nennen konnte.

Wie das geht? Es ist gar nicht so schwer, wenn man ein paar einfache Methoden und Werkzeuge anwendet. Das Vorgehensmodell, das sie in diesem Leitfaden später noch finden werden, gibt ihnen die Schritte dazu vor.

Kundenbedürfnisse

Was versteht man unter Kundenbedürfnissen?

Wenn sie im Internet oder anderen Medien nach einer Definition für Kundenbedürfnisse suchen, werden sie nicht gleich fündig. Sogar in einer Enzyklopädie, die von ihren KundInnen selbst geschrieben wird, Wikipedia, gibt es tatsächlich keinen deutschen Eintrag zum Begriff Kundenbedürfnisse.

Man muss schon ins Englische wechseln, um im Business Dictionary eine Definition für Kundenbedürfnis zu finden: *„Probleme, die KundInnen mit dem Kauf einer Ware oder Dienstleistung lösen wollen. Siehe auch die Erwartungen der KundInnen und Anforderungen der KundInnen.“*

Unter dem allgemeinen Begriff Bedürfnis erhalten wir sofort eine eindeutige Definition: *„Wunsch, der aus dem Empfinden eines Mangels herrührt. Man unterscheidet: natürliche Bedürfnisse, gesellschaftliche Bedürfnisse (Kollektivbedürfnisse) und Grundbedürfnisse.“*

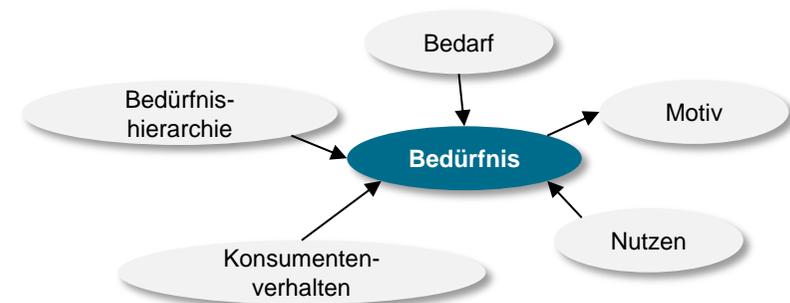
Das bedeutet, dass wir uns zwar häufig mit den allgemeinen Bedürfnissen unserer KundInnen beschäftigen, diese aber nur sehr schwer messbar machen können. Daher ist es um so wichtiger, Kundenbedürfnisse verstärkt in den Blickpunkt des innovativen und unternehmerischen Handelns zu stellen.

Denn eines ist auch ohne eindeutige Definition bereits klar: KundInnen werden gewonnen und vor allem gehalten durch die nachhaltige Abdeckung ihrer Bedürfnisse

Wie aber erklärt man nun ein Bedürfnis? Wie bringt man es systematisch und messbar im Unternehmen auf den Punkt, was Kunden wollen?

Beginnen wir mit den Zusammenhängen im Umfeld der Bedürfnisse. Ein Bedürfnis steht in Zusammenhang mit dem Bedarf und dem Nutzen, den sich eine/ein Kundin/Kunde erwartet.

Es gibt unterschiedliche Ebenen von Bedürfnisseinstufungen z.B. nach Maslow von der Ebene der körperlichen Bedürfnisse - beginnend bei Essen und Trinken bis hin zur Ebene der Selbstverwirklichung. Auch gibt es verschiedene Motive, die ein bestimmtes Konsumentenverhalten bedingen.



Bedürfnis – Bedarf – Nachfrage

Wie kommt es nun aus diesen Beziehungen rund um die Bedürfnisse der KundInnen zu einer tatsächlichen Nachfrage?

Beginnen wir mit dem Bedürfnis selbst. Ein Familienvater hat beispielsweise beim Bezug der gemeinsamen neuen Wohnung das Bedürfnis, mit seiner Familie gemeinsam zu essen. Konkreter gesprochen möchte er Platz für die ganze Familie, um ein Mittagessen am Sonntag so richtig gemütlich zu genießen.

Dabei will er aber auch während der Woche den Tisch nutzen und dieser soll somit mehrere Funktionen abdecken können.

Aus dem Haushaltsbudget steht eine bestimmte Summe zur Verfügung, um den Traum vom gemeinsamen Essen wahr werden zu lassen.

Jeder in der Familie sieht den Nutzen in dem Tisch und steht einem Kauf positiv gegenüber.

Schließlich entscheidet sich der Familienvater, die Angebote der HandwerkerInnen aus seiner Region einmal genauer unter die Lupe zu nehmen.

In diesem Fall ist es wichtig zu erkennen, dass einzelne Schritte nicht einfach weggelassen oder ignoriert werden können. Der Nutzen des angebotenen Produkts muss dem Bedarf, der Kaufkraft und der Erwartung der Kundin entsprechen.



Bewusste und unbewusste Kundenbedürfnisse

Bedürfnisse lassen sich in verschiedenen Kategorien unterteilen, wie beispielsweise in materielle und immaterielle Bedürfnisse. Eine wichtige Unterscheidung ist die Trennung in bewusste und unbewusste Bedürfnisse.

Bedürfnisse, die von uns konkret wahrgenommen werden, wie beispielsweise das Verlangen nach Lob oder Nahrung, werden als bewusste oder offene Bedürfnisse bezeichnet.

Andere, die unterschwellig empfunden werden, sind den latenten oder verdeckten Bedürfnissen zuzuordnen. Sie schlummern im Verborgenen und können zu offenen Bedürfnissen werden, wenn sie geweckt werden. Dies geschieht sehr häufig durch Werbung (Bedürfniserweckung).

In vielen Fällen kann die/der Kundin/Kunde ihre/seine Bedürfnisse noch gar nicht nennen, weil sie/er diese noch nicht kennt bzw. sie ihr/ihm noch nicht bewusst sind. Im Laufe ihres/seines Kinderlebens treten diese aber irgendwann ins Bewusstsein und es entsteht ein Bedarf nach neuen Produkten bzw. Dienstleistungen.

Wenn man als UnternehmerIn erst zu diesem Zeitpunkt beginnt, die Bedürfnisse zu bearbeiten und die Produkte anzupassen, ist es meistens schon zu spät.

Gewinnen wird diejenige/derjenige, die/der die zukünftigen Bedürfnisse frühzeitig erfasst und ihr/sein Produktportfolio darauf abstimmt. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit Trends (Gesellschaftstrends, Konsumententrends, Entwicklungstrends...) ein ganz wichtiger Punkt.

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide



Die Theorie nach Maslow besagt, dass jeder Mensch versucht, zuerst die Bedürfnisse der niedrigsten Stufe zu befriedigen, bevor die nächste Stufe zum neuen Bedürfnis in Angriff genommen wird. Solange ein Bedürfnis einer niedrigeren Stufe nicht erfüllt ist, ist ein Bedürfnis einer höheren Stufe prinzipiell noch latent, d.h., es wird sich noch nicht zeigen. Erst das inzwischen befriedigte Bedürfnis erhöht die Motivation, ein weiteres zu befriedigen.

KundInnen müssen begeistert werden 1

In der heutigen dynamischen Wettbewerbssituation ist es oft nicht ausreichend, die KundInnen „nur“ zufrieden zu stellen. Erweitern sie ihren Blick, hinaus aus der betriebsüblichen Sicht und versuchen sie im richtigen Maße die Bedürfnisse ihrer KundInnen einfließen zu lassen.

Wie Henry Ford - einer der Innovatoren des Automobils - einst schon sagte: *„Hätte ich auf meine Kunden gehört, hätte ich ein schnelleres Pferd entwickelt!“*.

Das bedeutet: Haben sie ein Ohr für ihre KundInnen! Seien sie sich aber auch bewusst, dass diese manchmal nicht alle Möglichkeiten einschätzen können und durchaus auch durch nicht erwartete „Wow-Effekte“ zu begeistern sind.

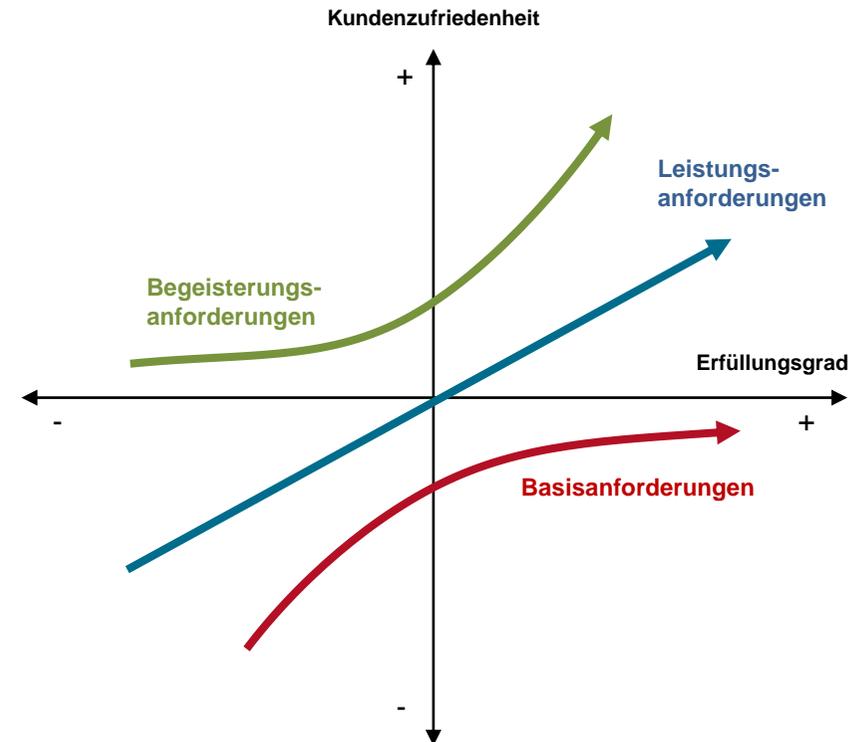
Das KANO-Modell ist ein Modell zur Analyse von unterschiedlichen Kundenwünschen.

Im KANO Modell unterscheidet man grundsätzlich zwischen drei Arten von unterschiedlichen Kundenanforderungen:

- Basisanforderungen
- Leistungsanforderungen
- Begeisterungsanforderungen

Aufgetragen werden diese auf zwei Achsen, die den Erfüllungsgrad der Anforderungen und den Grad der Kundenzufriedenheit darstellen. Die verschiedenen Merkmale tragen dabei unterschiedlich zur Kundenzufriedenheit bei.

Das KANO-Modell



KundInnen müssen begeistert werden 2

Basis-Merkmale sind so grundlegend und selbstverständlich, dass sie den KundInnen erst bei Nichterfüllung auffallen. Werden die Grundforderungen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit, werden sie erfüllt, entsteht aber keine Zufriedenheit!

Sehen wir uns das Beispiel eines Tisches an, so sind Basismerkmale etwa ein stabiler Stand, eine gewisse Tragkraft oder eine entsprechende Verarbeitungsqualität.

Leistungs-Merkmale sind den KundInnen bewusst, sie beseitigen Unzufriedenheit oder schaffen Kundenzufriedenheit abhängig vom Ausmaß der Erfüllung.

Leistungsmerkmale eines Tisches sind etwa die Möglichkeit zur Höhenverstellung eines Bürotisches, eine funktionale Oberfläche oder die Möglichkeit zur Kabelführung. Diese Merkmale können die Kundenzufriedenheit erhöhen, bringen diese aber nicht sprunghaft nach oben.

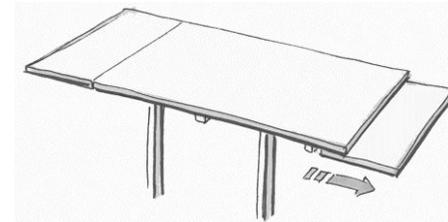
Begeisterungs-Merkmale sind dagegen Nutzen stiftende Merkmale, mit denen die KundInnen nicht unbedingt rechnen. Sie zeichnen das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus und rufen Begeisterung hervor.

Diese sogenannten Wow-Effekte bringen der/dem Kundin/Kunden einen starken Zufriedenheitszugewinn wie etwa die Möglichkeit, den Esstisch auch als Display verwenden zu können.

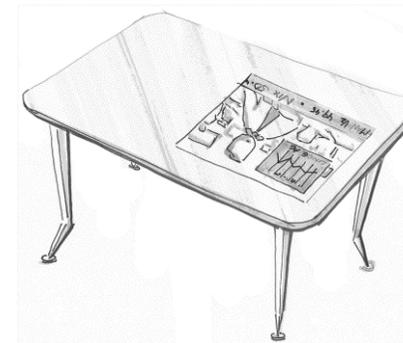
Esstisch



Basis-Merkmal:
„Stabiler Stand“

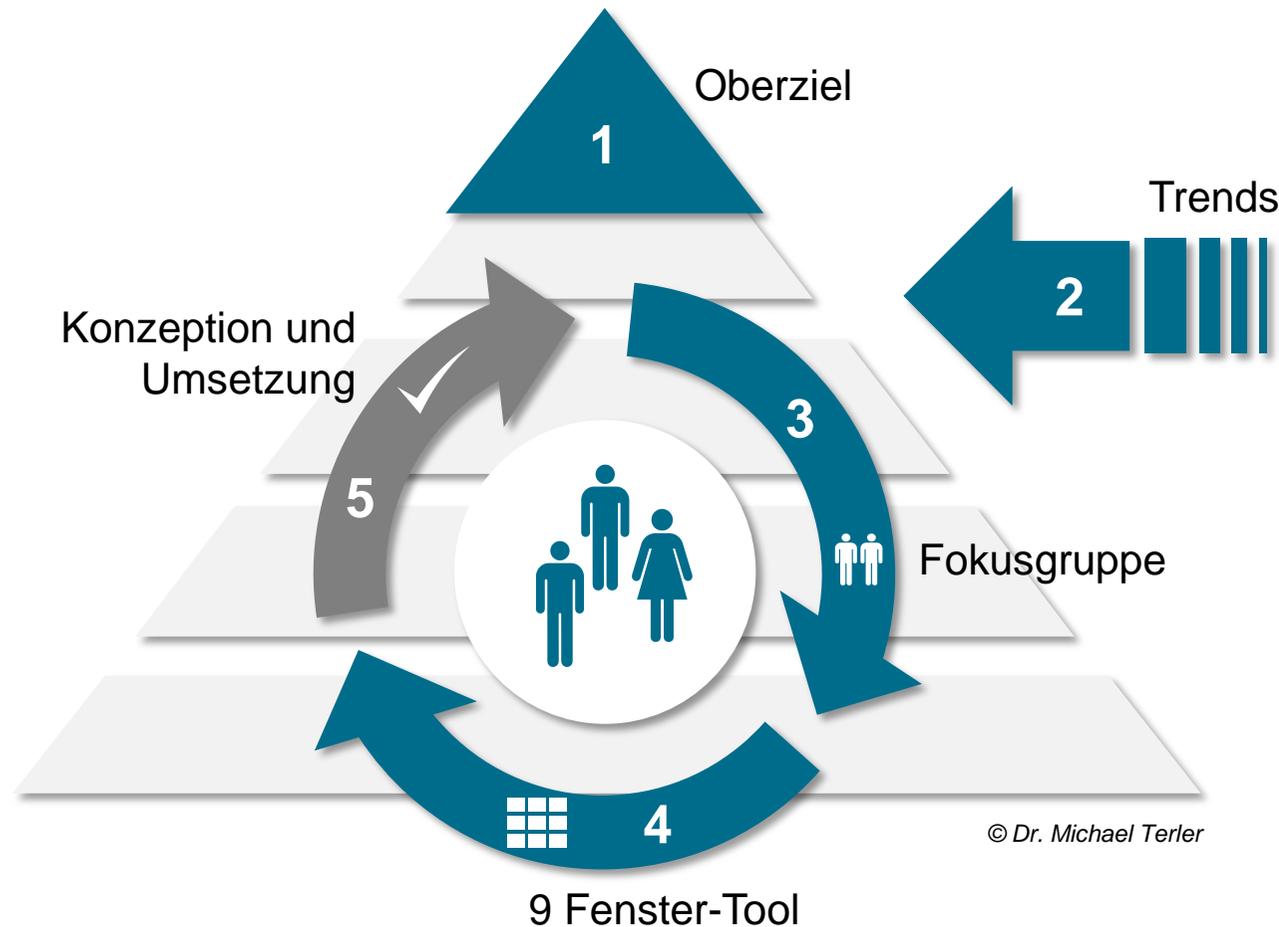


Leistungs-Merkmal:
„Größe der Tischplatte“



Begeisterungs-Merkmal:
„eingebauter Flat Screen“

Beispiel



Das vorliegende Vorgehensmodell dient dazu, in fünf aufeinanderfolgenden Schritten die Bedürfnisse Ihrer KundInnen zu ermitteln und in die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung einfließen zu lassen. Er beschränkt sich dabei nicht nur auf die den KundInnen bewussten und somit auch artikulierbaren Bedürfnisse, sondern berücksichtigt auch die verborgenen unbewussten Bedürfnisse.

Das Vorgehensmodell im Schnelldurchlauf



Einstieg

Die folgende Kurzbeschreibung ermöglicht einen schnellen und einfachen Einstieg in das Modell, um rasch mit der Arbeit an den Kundenbedürfnissen beginnen zu können. Die Kundenbedürfniserhebung erfolgt dabei in fünf Schritten. Die Zahlen im Modell helfen bei der Orientierung.

1. Bestimmung des Oberziels



Den ersten Schritt stellt die Bestimmung des Oberziels dar. Wenn man sich lange Zeit immer wieder mit den gleichen KundInnen und Produkten auseinandersetzt, ist das eigene Denken meist von einer Art „Tunnelblick“ geprägt. Man denkt immer nur in den gleichen Bahnen und tut sich schwer, andere Perspektiven einzunehmen. Das stellt aber eine Grundvoraussetzung dar, um sich in die KundInnen hinein zu versetzen und /ihre seine speziellen Bedürfnisse zu verstehen.

Dieser Schritt muss ganz zu Beginn durchgeführt werden. Das Oberziel legt fest, in welche Richtung und mit welcher Priorisierung vorgegangen wird. Dabei abstrahiert man ständig ausgehend von den bestehenden Produkten seine Sichtweise und ermittelt das Oberziel.

Stellen sie sich vor, sie sind in der Lage, immer größere Flughöhen zu erreichen. Plötzlich sehen sie alle ihre Produkte und Tätigkeiten im Unternehmen aus einer Art Helikopterperspektive. Es geht nicht mehr um Details und spezielle Lösungen, sondern sie erkennen den Zweck ihres unternehmerischen Handelns. Das Oberziel beantwortet die Frage: Was wollen wir erreichen und welchen Wert wollen wir unseren KundInnen geben?

Ist man sich seines Oberziels einmal bewusst, so ermittelt man im zweiten Schritt die wichtigsten zukünftigen Trends, nach denen sich meine KundInnen entwickeln können. Diese Einflüsse können von innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens kommen.

2. Ermittlung relevanter Trends



Die Ermittlung von relevanten Trends stellt den Blick in die Zukunft dar. Hier geht es nicht um die genaue Beschreibung von zukünftigen Produkten oder Bedürfnissen ihres Unternehmens, sondern vielmehr um übergeordnete Entwicklungen. Solche Entwicklungen sind geprägt durch gesellschaftliche, soziale und auch technologische Veränderungen in unserem Umfeld.

Das Vorgehensmodell im Schnelldurchlauf



Beispielhaft können hierfür der demografische Wandel, Social Medias wie Facebook oder technologische Neuerungen genannt werden, die unser Leben nachhaltig beeinflussen und verändern. In diesem Schritt geht es darum, diese Trends aus Sicht der Branche zu beurteilen und die wichtigsten zu identifizieren.

Mit der Kenntnis des Oberziels und den identifizierten Trends werden im dritten Schritt die KundInnen aktiv eingebunden.

3. Fokusgruppeninterview



Ein Fokusgruppeninterview ist eine Methode, bei der Diskussionsgruppen je nach Themenstellung unterschiedlich zusammengestellt werden. In unserem Fall werden KundInnen des Unternehmens eingeladen.

Die Ergebnisse der Diskussionen spiegeln nicht nur die Einzelmeinungen der TeilnehmerInnen wider, sondern beziehen auch den Austausch- und Diskussionsprozess der TeilnehmerInnen untereinander mit ein. Eine Einbindung ihrer KundInnen in diesen Prozess wird ihnen hierbei also zu Erkenntnissen über deren Bedürfnisse und Einstellungen, in besonderer Qualität und Ausprägung verhelfen.

Das Fokusgruppeninterview liefert schon recht konkrete Anforderungen der KundInnen. Eine solche Konkretisierung kann manchmal aber auch zu Einschränkungen im Blick auf mögliche Innovationen führen. Daher ermöglicht das folgende 9-Fenster-Tool ein Aufbrechen dieses gedanklichen Fokus in zwei Analyseebenen.

4. 9 Fenster-Tool



Das 9-Fenster-Tool ist ein sehr gutes Werkzeug, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln, die die/der Kundin/Kunde eventuell gar nicht nennen kann, weil sie ihr/ihm nicht bewusst sind.

Man bewegt sich dabei gedanklich in den Dimensionen RAUM und ZEIT. Unter Raum versteht man den Aufbau eines Produkts oder einer Dienstleistung einschließlich der gesamten Umgebung unter räumlichen Aspekten.

Die zweite Ebene bildet eine Betrachtung der Zeitachse. Welche Dinge geschehen etwa vor oder nach der Verwendung eines Produkts. Der zeitliche Horizont kann sich zwischen Minuten aber auch Jahren bewegen.

Das Vorgehensmodell im Schnelldurchlauf



Über all diese Felder kommt es nun zur Ableitung von konkreten Ideen. Diese Ideen werden innerhalb der Gruppe gesammelt und können auch nach vorgegebenen Kriterien zusammengefasst werden.

5. Konzeption und Umsetzung



Einen wichtigen Teilaspekt eines Innovationsprojektes stellt auch die Phase der konkreten Konzeption und Umsetzung dar. Rein auf Ideenfindungen basierende Vorgehensweisen ohne den Hintergrund konkreter wirtschaftlicher Umsetzungsgedanken entsprechen nicht dem Wesen der Innovation.

Daher ist es auch in dieser Phase von Bedeutung, methodisch unterstützt zu arbeiten. Für Unternehmen, welche bereits einen systematischen Ansatz zur Innovation verfolgen, kommt es hier auch auf eine gute Überleitung in den Unternehmensprozess an. Diese Schnittstellen zwischen Idee, Umsetzung und Unternehmensprozessen sollte möglichst keinen Angriffspunkt für Reibungsverluste bieten.

Beispiel

Beispiel Gabelstapler



Beispiel Motorsäge



Beispiel Esstisch



Das Modell im Detail



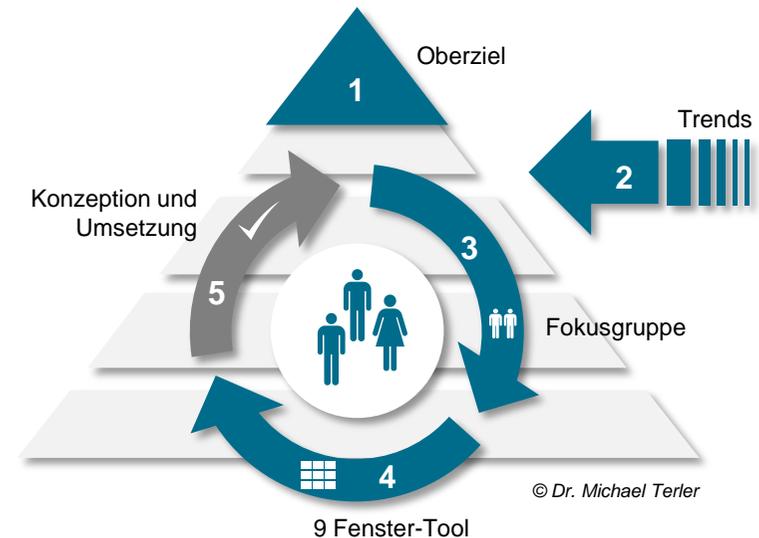
In der nun folgenden detaillierten Beschreibung der Vorgehensweise erhält die/der AnwenderIn ein Verständnis für die notwendigen Rahmenbedingungen und einen tiefen Einblick in den genauen Ablauf der einzelnen Schritte.

Vergessen sie nicht während jeder Phase des Modells ihre ermittelten Kundenbedürfnisse und entwickelten Ideen aufzuschreiben. Am besten eignen sich dazu Kärtchen oder Klebezettel, die sie immer dabei haben. Die Regel lautet dabei: Jede Idee auf ein eigenes Kärtchen! Diese können an die Wand gepinnt oder auf einem Tisch aufgelegt werden.

Beim Durchlauf des Modells werden sie mit einer klaren Symbolsprache geführt. Im rechten oberen Rand sehen sie immer, in welchem Schritt sie sich gerade befinden.

Jedes Werkzeug wird zuerst in Theorie und Vorgehensweise beschrieben und anschließend das Werkzeug anhand von Beispielen erläutert.

Einleitend soll erwähnt werden, dass die jeweiligen Werkzeuge für ihr Unternehmen auch angepasst werden können und eine Abweichung vom Weg des Leitfadens durchaus möglich ist. Das bedeutet, dass auch nur einzelne Stufen des Vorgehensmodells allein durchgeführt werden können. Den größten Nutzen erhalten sie natürlich beim vollständigen Durchlauf des Modells.



Arbeiten sie nicht allein, sondern in Gruppen. Beziehen sie ihre KundInnen und MitarbeiterInnen mit ein. Je durchmischerter die Gruppe, desto bessere Ergebnisse können erreicht werden. Trauen sie sich alles und seien sie nicht zurückhaltend. Je radikaler die Ideen und Denkanstöße, desto besser.

Mit der Entscheidung, sich mit Kundenbedürfnissen intensiv auseinanderzusetzen, handeln sie auf alle Fälle richtig!!

Das richtige Team finden



Die besten Ergebnisse erhält man, wenn man im Team arbeitet! Das trifft auch auf die Erfassung der Kundenbedürfnisse zu. Wie finde ich aber die richtigen Leute?

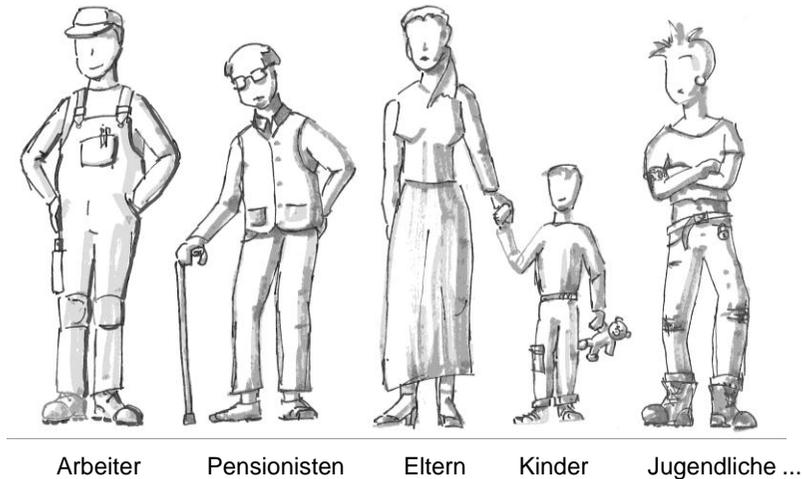
Holen sie ihre **MitarbeiterInnen** dazu und arbeiten sie gemeinsam. Kreativität und Ideen stehen immer in Abhängigkeit mit der Teamarbeit. Idealerweise besteht ihr Kernteam aus ca. 5-6 Personen aus ihrem Unternehmen. Es macht auch Sinn, MitarbeiterInnen aus unterschiedlichsten Abteilungen hinzuzuziehen (z.B. Produktentwicklung, Kundenservice, Controlling, Marketing, Produktion ...)

Natürlich können sie auch zu zweit oder im Notfall auch alleine arbeiten. Nutzen sie aber das gesamte Potenzial, wenn es zur Verfügung steht.

Weiters spielen natürlich auch die **KundInnen** eine große Rolle. In manchen Schritten der Vorgehensweise müssen sie ihre KundInnen miteinbeziehen. Auch hier zählt: Je unterschiedlicher die Typen – desto besser!

Wie geht man vor: Analysieren sie ihren KundInnen und klassifizieren sie diese in unterschiedliche Gruppen (z.B. Kinder, Eltern, Singles, ...). Sie sollten wenn möglich aus jeder Gruppe eine Person mit dabei haben. Nachdem sich der Zeitaufwand für die KundInnen in Grenzen hält, sollte es auch kein Problem darstellen, mehrere Personen dafür zu begeistern.

Wen man so alles befragen kann:



Ein wesentlicher Motivationsfaktor ist dadurch gegeben, dass die KundInnen die Möglichkeit haben, aktiv bei der Entwicklung zukünftiger Produkte mitzuarbeiten. Geben sie den KundInnen das Gefühl „besonders wichtig zu sein“ und dass sie besonderen Wert auf deren Bedürfnisse und Meinungen legen.

Dann werden sie keine Schwierigkeiten haben, jemanden zu finden, der bereit ist, mitzuarbeiten.

Wie lange man dafür braucht ...



Der zeitliche Aufwand für den kompletten Durchlauf des Vorgehensmodells ist abhängig von der Anzahl der Teammitglieder und der KundInnen. Er kann nur abgeschätzt werden, bewegt sich aber in bestimmten Grenzen.

Wenn wir von 5-6 MitarbeiterInnen und ungefähr der gleichen Anzahl von mitwirkenden KundInnen ausgehen, brauchen sie im Idealfall insgesamt ca. zwei Tage für den Durchlauf der Schritte 1-4.

Die Umsetzung im Schritt 5 ist gesondert zu betrachten und kann zeitlich nicht generell festgelegt werden. Hier spielt vor allem die Komplexität der entwickelten Ideen eine große Rolle. Es macht natürlich einen großen Unterschied, ob ich beispielsweise ein kleines Zusatzservice anbieten oder ein komplett neues komplexes Produkt entwickeln will.

Für die eingeladenen KundInnen beschränkt sich der persönliche Aufwand im Regelfall auf einen Arbeitstag, da diese nur in den Schritten 3 und 4 benötigt werden. Natürlich können sie ihre KundInnen auch in die ersten beiden Schritten einbeziehen, aber es ist nicht unbedingt notwendig, da hier vor allem die interne Sichtweise des Unternehmens eingebracht wird.



Tipps zur optimalen Durchführung



Die folgenden Grundregeln und Tipps sollen ihnen dabei helfen, möglichst gute Ergebnisse in der Teamarbeit zu erzielen:

- Bilden sie inhomogene Gruppen, um ein breites Fachwissen abzubilden.
- Beachten sie eine maximale Gruppengröße von 5 bis 7 Personen. Sie können natürlich mit mehreren Gruppen parallel arbeiten.
- Bereiten sie sich auf die Workshops gut vor!
- Treffen sie die Terminwahl so, dass die TeilnehmerInnen möglichst entspannt zum Workshop kommen können.
- Achten sie auf die Wahl der Räumlichkeiten - wenn möglich nicht in der Firma.
- Sorgen sie für ausreichende Frischluftzufuhr.
- Trennen sie ModeratorIn und ProtokollantIn, damit nichts verloren geht.
- Begrenzen sie die Länge der Workshops.
- Vermeiden sie Killerphrasen wie: „Das funktioniert doch niemals!“ oder „Ja, aber...!“
- Eine gute soziale Atmosphäre beflügelt die Kreativität!
- Formulieren sie vorab die konkreten Ziele.
- Besprechen Sie vor kreativen Phasen mit allen TeilnehmerInnen die vier Kreativitätsregeln:
 1. Keine Kritik während der Kreativphase!
 2. Quantität ist wichtiger als Qualität!
 3. Ideen von KollegInnen dürfen weiterentwickelt werden.
 4. Auch verrückte Ideen sind erlaubt!
- Trennen sie Ideengenerierungen und Ideenbewertungen durch ein größeres Zeitfenster. Es sollte mindestens ein Tag dazwischen liegen.
- Kommunizieren sie die Ergebnisse (auch zwischendurch).
- Achten sie auf Abwechslung im Workshop. Monotonie macht müde.
- Vergessen sie nicht auf Belohnungen für die TeilnehmerInnen.
- Sorgen sie für ausreichend regenerative Pausen.

Im Grunde geht es für sie um die Schaffung eines möglichst guten Umfeldes für ihre Workshop-TeilnehmerInnen. Wenn sie dies schaffen und den Ablauf interessant und abwechslungsreich gestalten, werden auch die Ergebnisse nach ihren Vorstellungen ausfallen.

Schritt 1: Bestimmung des Oberziels



Im ersten Schritt wird nun das sogenannte Oberziel bestimmt. Dies dient dazu, eine bevorzugte Richtung oder eine erste Grundeinstellung der KundInnen sichtbar zu machen.

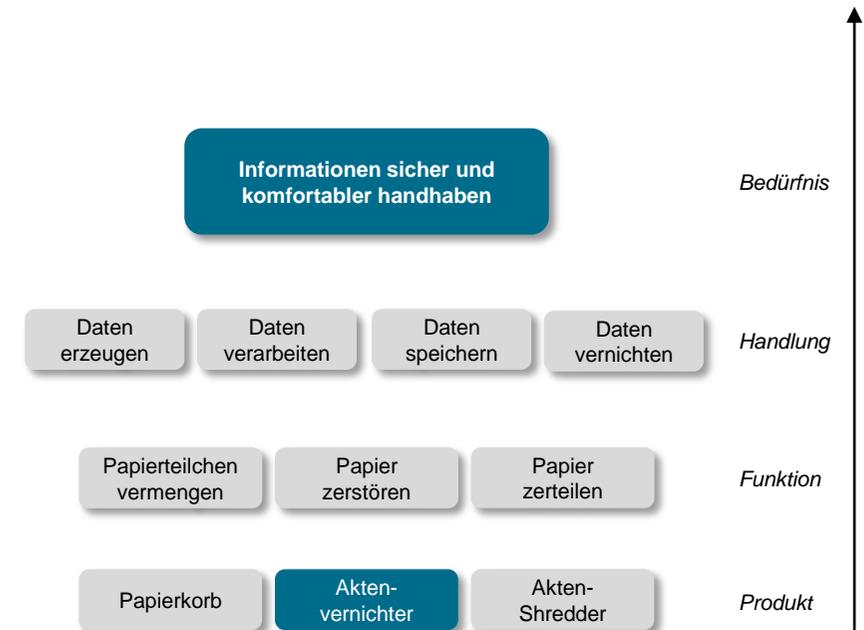
Was ist nun damit genau gemeint? Stellen sie sich vor, sie stehen direkt an einer Wand und versuchen ein großflächiges Gemälde zu betrachten. Dies wird ihnen aus dieser Position heraus schwierig fallen. Gehen sie jedoch einige Schritte zurück, so können sie ab einem gewissen Zeitpunkt das ganze Ausmaß des Kunstwerks erfassen.

Genauso verhält es sich bei der Bestimmung des Oberziels. Durch die Abstraktion, also die schrittweise breitere Betrachtung der Aufgabenstellung wird ihnen ein neues Bild auf ihre KundInnen und deren Bedürfnisse eröffnet.

Dabei versuchen sie, indem sie selbst eine neue Position zu ihrem Produkt einnehmen, neue Betrachtungsebenen zu erschließen. Diese neu ermittelten Perspektiven können dabei auch bereits der Auslöser für erste Innovationen sein.

Wenn dabei der Blick von „Papier zerkleinern“, wie etwa bei der Betrachtung eines Aktenvernichters, zu „Handlungen bei Datenverarbeitungsprozessen“ erweitert wird, so können ganz bewusst neue Sichtweisen erschlossen werden. Nachdem sich die Art der Daten ändert, kann sich auch der Bedarf der KundInnen nach Produkten ändern – vom Papierzerkleinerer zum digitalen Datenlöscher.

Beispiel Aktenvernichter (vereinfachter Aufbau)





Oberziel - Vorgehensweise

Im ersten Schritt startet die Bestimmung des Oberziels an ihren konkreten Produkten. Stellen sie ihr Produkt und die Produkte des gleichen Produktsegmentes nebeneinander dar. Wichtig ist dabei, dass die Produkte eine konkret zu erfüllende Funktion gleich, ähnlich oder alternativ erfüllen. Bsp.: Rasenmäher, Sense, Rasenkantenschneider, Mulcher...

Eine Ebene darüber listen sie nun die Funktionen auf, die von den vorher genannten Produkten erfüllt werden. Bsp.: Rasen schneiden, Verschnitt zerkleinern, Verschnitt speichern, Rasen belüften...

Danach fassen sie diese Ergebnisse zu Produktklassen zusammen. Bsp.: Gartengeräte für Grünflächen ...

Wichtig ist es nun, daraus die von dieser Produktklasse erfüllten Prozesse abzubilden. Bsp.: Grünflächen belüften, Grünflächen beschneiden, Grünflächen reinigen ...

Daraus können nun wiederum jene Obersysteme ermittelt werden, welche eine Zusammenfassung dieser Prozesse darstellen. Bsp.: Boden, Bearbeitungsgeräte, Pflanzen

Dadurch ergeben sich die Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden. Bsp.: Grünanlagen gestalten, Menschen verwöhnen ...

An der Spitze können sie nun das allgemeine Grundbedürfnis ableiten, welches ihre KundInnen zu dieser Handlung bewegt. Bsp.: „Lebensraum attraktiver und komfortabler gestalten“

7 Oberziel

Oberbegriff für das übergeordnete Kundenbedürfnis

6 Handlungen

Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden.

5 Obersysteme

Zusammenfassung der Produktgruppen zur Erfüllung der Prozesse.

4 Prozesse

Prozesse, die von den Produktgruppen erfüllt werden.

3 Produktklassen

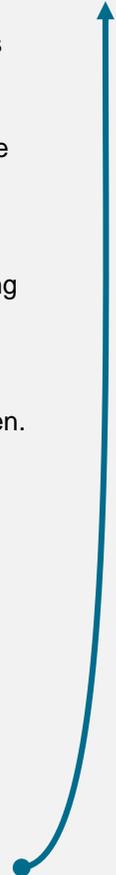
Oberbegriffe für die Produkte, welche die unten genannten Funktionen erfüllen.

2 Funktionen

Funktionen, die von vorher genannten Produkten erfüllt werden.

1 Produkte

Produkte, die die Funktionen des konkret zu bearbeitenden Produkts, gleich, ähnlich, oder alternativ erfüllen.



Oberziel - Beispiel



Beispiel

Unser Tischler neigt dazu immer in konkreten Lösungen zu denken. In seinem Fokus steht immer der Esstisch. Davon muss er sich lösen.

Bei der Oberzielbestimmung löst er sich gedanklich stufenweise von seinem Tisch und denkt über die grundlegenden Funktionen eines Tisches nach (Was tut der Tisch eigentlich?).

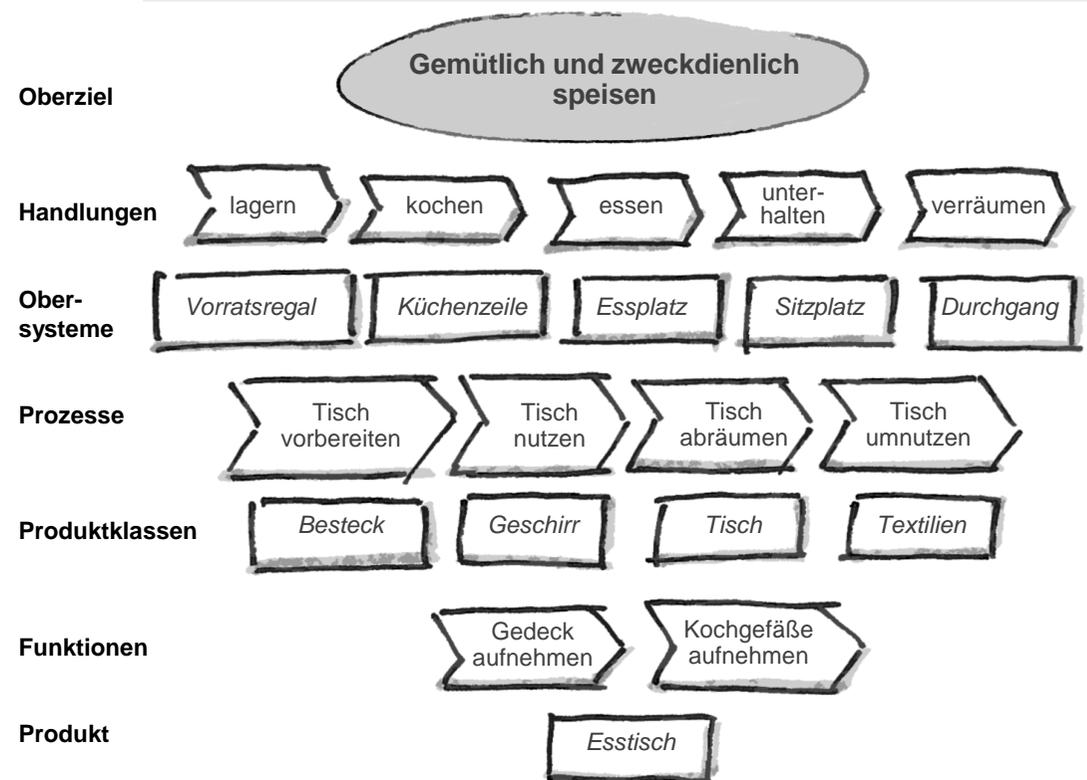
Danach definiert er übergeordnete Produktklassen und ordnet Prozesse zu, in die der Tisch involviert ist.

Dann wendet er sich den Kernprozessen zu und beschreibt Obersysteme. Er nimmt sozusagen eine Helikopter-perspektive ein.

Handlungen sind alle übergeordneten Tätigkeiten der KundInnen in Zusammenhang mit unserem Produkt.

Das Oberziel beschreibt am Ende das Bedürfnis der KundInnen „Gemütlich und zweckdienlich speisen“.

Der Tischler denkt nun nicht nur mehr in der Kategorie „Produkt“, sondern hat seine Sichtweise für die KundInnen weit geöffnet. Es gibt sicher andere Lösungen als nur einen normalen Tisch, um „gemütlich und zweckdienlich zu speisen“.



Schritt 2: Ermittlung relevanter Trends



Die **Trendanalyse** ist eine gute Methode, um sich mit bestehenden und zukünftigen Tendenzen im Kaufverhalten auseinanderzusetzen. Wenn man sich den Entwicklungszeitraum von Produkten vor Augen führt, wird einem klar, dass aktuelle Kundenbedürfnisse zwar interessant und wichtig sind, aber bei Markteinführung des neuen Produkts diese vielleicht schon überholt sind.

Deshalb ist es wichtig, sich mit Konsumententrends zu beschäftigen, um für die Zukunft besser gerüstet zu sein.

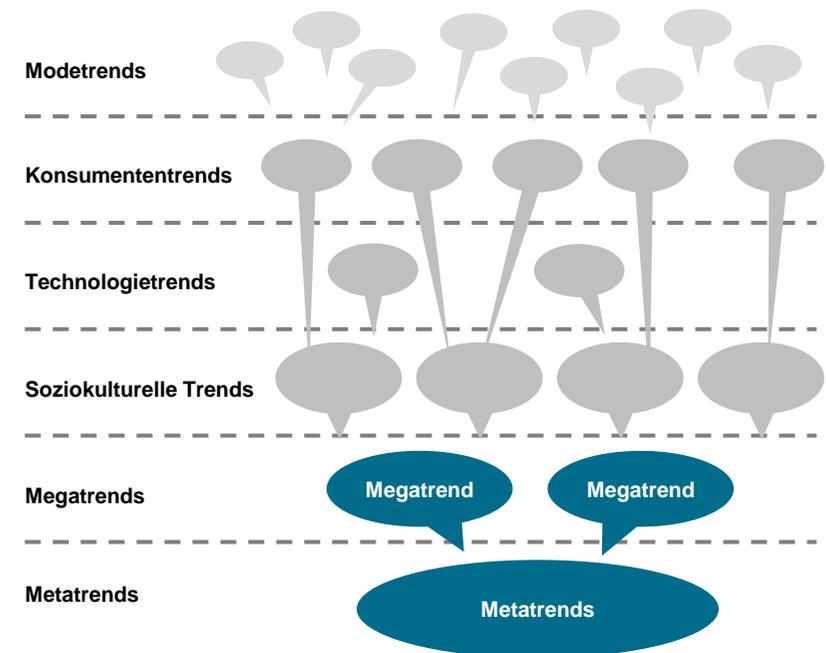
Es gibt sehr viele unterschiedliche Beispiele für Konsumententrends, etwa den Online-Einkauf, die Markenliebe oder das Umweltbewusstsein.

Bei Trends handelt es sich aber nicht ausschließlich um das Kaufverhalten von Menschen, sondern auch beispielhaft um gesellschaftliche Entwicklungen wie den Rückgang der Geburtenrate oder den Trend zum Single-Dasein.

Um ein Produkt optimal an den Markt anzupassen, ist es empfehlenswert, diese Trends zu kennen. Darauf aufbauend kann man für das eigene Unternehmen auf der Basis der eigenen Produkte und Dienstleistungen derartige Trends weiterdenken. Es ist dabei allerdings zu beachten, dass diese Trends einen regionalen Bezug aufweisen und kulturbedingt abweichend wirken können.

Insgesamt gesehen sind Konsumententrends Vorstufen zu größeren, sehr weitreichenden Entwicklungstrends. Einer davon ist etwa die „Wandlung hin zur Wissensgesellschaft“. Für die Produktentwicklung ist es jedoch genau die richtige Ebene, um die Entwicklung der Bedürfnisse der KundInnen abzuschätzen.

Die für die Bedürfnisermittlung als relevant identifizierten Konsumententrends stellen vor allem für die Ideenfindung innerhalb der identifizierten Bedürfnisfelder wichtige Anhaltspunkte dar.



Die Konsumententrends 1



Authentizität - Wir sind auf der Suche nach wahren Werten.

Individualität - In einer genormten Welt wollen wir als Individuum (an)erkannt werden.

Rudeltrieb - Wir möchten zu einer Gruppe gehören.

Markenliebe - Wir möchten zu einer elitären Gruppe gehören.

Alltagsluxus - Wir möchten uns im Alltag etwas Luxus gönnen.

99 Leben - Wir führen mehrere Leben. Gleichzeitig.

Archivieren - Wir möchten schöne Momente unseres Lebens bewahren.

Verwurzeln - Wir möchten uns geborgen fühlen.

Abschotten - Wir brauchen unsere Privatsphäre.

EVALution - Frauen entwickeln sich zu einer speziellen Konsumentengruppe.

Geburtenrate - Wir bekommen weniger Kinder.

Lebenserwartung - Wir leben länger.

Jungbrunnen - Wir werden älter, verhalten uns aber nicht so.

Frühreife - Unsere Kindheit wird kürzer.

Neue Familien - Durch die höhere Lebenserwartung leben mehr Generationen gleichzeitig, durch Trennungen entstehen Patchwork-Familien, wir zählen auch unsere Freunde zur Familie.

Single-Dasein - Wir leben allein.

Langzeitkinder - Wir leben länger bei unseren Eltern.

Zwischenräume - Wir suchen zwischen Arbeitsplatz und Wohnraum andere Orte auf.

Annehmlichkeit - Wir wollen für alltägliche Aufgaben weniger Zeit aufwenden.

Online-Einkauf - Wir kaufen über das Internet ein.

Betäubung - Wir leben ruhig (gestellt).

Fettleibigkeit - Es fehlt uns am richtigen Maß.

Schuldgefühl - Wenn wir nicht schlank und sportlich sind, fühlen wir uns als Versager.

Lebendigkeit - Wir möchten das Leben voll auskosten.

Materialismus - Wir möchten wirtschaftlich erfolgreich sein.

Fernweh - Wir möchten weit weg.

Rollenspiel - Wir möchten spielen und in andere Rollen schlüpfen.

Mystik - Wir sind auf der Suche nach Geheimnissen.

Spiritualität - Wir sind auf der Suche nach geistigen Werten.

Lebenslanges Lernen - Wir erweitern unseren Wissenschatz stetig.

Ermittlung relevanter Trends - Vorgehensweise



Die Trendanalyse führt man am besten in Gruppen zu mehreren Personen durch.

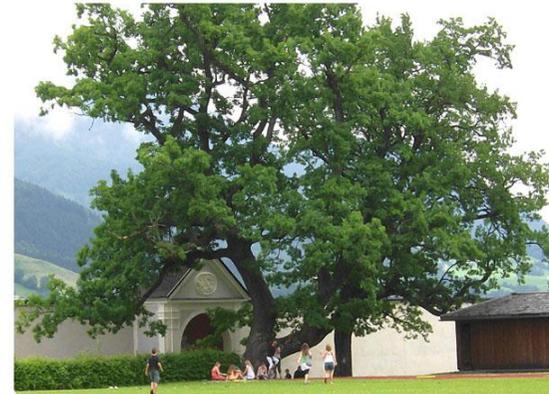
Als Ausgangspunkt einer Trendermittlung dienen Trendkarten. Diese Trendkarten beinhalten den Namen des Trends, einen erklärenden Untertitel und ein entsprechend ausdrucksstarkes Bild. Auf der zweiten Seite ist der Trend dann mittels mehrerer Beispiele anschaulich erklärt.

Am Beginn werden nun alle Trendkarten - dies sind meist so um die fünfzig Stück - je nach Gruppengrößen auf die TeilnehmerInnen aufgeteilt. Jede Gruppe wählt nun aus ihren Karten die aus ihrer Sicht wichtigsten bezogen auf die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens aus.

Nachdem in den Kleingruppen die relevanten Trends ermittelt wurden, bilden nun alle TeilnehmerInnen eine geschlossene Gruppe und bringen jeweils ihre Karten ein. Dabei erfolgt eine nochmalig Bewertung in der Großgruppe und eine gemeinsame Festlegung auf die für die Bedürfnisermittlung wichtigsten Konsumententrends.

Mittels dieser gewählten Konsumententrends werden nun die allgemein ermittelten Grundbedürfnisse aus dem Schritt „Bestimmung des Oberziels“ nochmals betrachtet. In dieser Kombination können Bedürfnisse nun noch besser abgeschätzt werden.

Bsp.: Lebensräume authentisch attraktiver und komfortabler gestalten.



Authentizität

Wir sind auf der Suche nach wahren Werten.

ALMO Rindfleisch von Schirnhof
Ausschließlich in Österreich geboren,
traditionelle Almhaltung, gentechnikfrei



Bio-Lebensmittel
Mittlerweile auch als Eigenmarken
großer Lebensmittelketten wie Spar &
Billa



Bergkräutergenossenschaft
Bergbauern aus dem Mühlviertel produzieren & vertreiben Kräuterprodukte
(Tees, Gewürze, Bädzusätze, u. v. m.)

Authentizität Produkte und Dienstleistungen

Ermittlung relevanter Trends - Beispiele



Beispiel



Unser Tischler sieht sich gemeinsam mit seinen MitarbeiterInnen die Trends genau an. Obwohl alle Trends für ihn mehr oder weniger wichtig erscheinen, muss er sich für die - aus seiner Sicht - wichtigsten entscheiden.

Das ist nicht immer einfach aber notwendig. Aus allen Trendkarten hat der Tischler nun folgende Trends ausgewählt: Telearbeit, Authentizität, Alltags-Luxus, Online Einkauf und Gesundheitsbewusstsein.

Die Auswahl hat nur für seine KundInnen und sein Unternehmen Relevanz. Ein anderer Tischler könnte ganz andere Trends auswählen.

WICHTIG: Es gibt nicht richtig oder falsch. Ihre aktuelle Einschätzung wird immer die Richtige sein!

Schritt 3: Das Fokusgruppeninterview

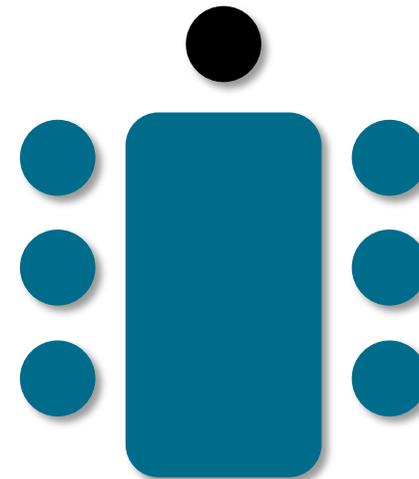


In einer Gruppendiskussion diskutieren meist vier bis zehn TeilnehmerInnen unter Leitung einer/eines Moderatorin/Moderators. Der normalerweise übliche Zeitrahmen beträgt zwei bis zweieinhalb Stunden. Herausstechender Unterschied zu anderen Verfahren der Marktforschung ist die Interaktion der einzelnen Befragten. Die Besonderheit der sozialen Interaktion ist auch meist mit den Zielen einer Gruppendiskussion verbunden.

Bei der Gruppendiskussion geht es darum, tiefer liegende oder latente Einstellungen, Werte und Meinungen zu erfassen, die erst auftreten können, wenn die einzelnen Mitglieder in Zusammenarbeit mit der Gruppe dazu herausgefordert werden, den gemeinsamen, gruppenspezifischen Standpunkt herauszuarbeiten. Einstellungen sind häufig so stark in soziale Zusammenhänge eingebunden, dass sie nur in Gruppendiskussionen erhebbar sind.

Wie auch bei normalen Interviews sollten im Idealfall erfahrene ModeratorInnen zur Verfügung stehen. Dabei ist nicht nur fachliche Wissen rund um das Produkt oder die Dienstleistung, sondern mindestens ebenso Einfühlungsvermögen und thematisches Interesse wesentlich.

In erster Linie sollte darauf geachtet werden, dass alle TeilnehmerInnen eine nachweisbare Beziehung zum Thema haben. So sollten beispielsweise zu einer Diskussion zum Thema „Politikfernsehsendungen“ auch diejenigen eingeladen werden, die diese Art von Sendungen kennen und sehen.



Fokusgruppeninterview - Vorgehensweise



ModeratorIn

Zunächst hat die/der ModeratorIn die Aufgabe, die TeilnehmerInnen zu begrüßen, sich den TeilnehmerInnen vorzustellen und eine lockere und angenehme Atmosphäre zu schaffen. Ohne Vertrauen und positive Beziehung werden sich die InterviewpartnerInnen nicht öffnen.

In Gruppendiskussionen sollte nicht nur zur/zum ModeratorIn eine möglichst vertrauensvolle und entspannte Beziehung herrschen, sondern auch zu den anderen TeilnehmerInnen. Gut ist, wenn die TeilnehmerInnen sich auch schon gegenseitig bekannt machen und Small-Talk halten, bis alle TeilnehmerInnen eingetroffen sind. Getränke und kleine Snacks sind geeignet, die Situation weiter aufzulockern und eine Beziehung zueinander aufzubauen.

Sind alle TeilnehmerInnen da, erfolgt ein kurzes Briefing. Die/der Moderator erklärt, was eine Gruppendiskussion ist und wie diese Gruppendiskussion abläuft. Sie/er sollte darauf hinweisen, dass es keine falschen Antworten gibt und klar stellen, wenn die Diskussion aufgezeichnet wird. Die Einwilligung der Befragten ist dazu unbedingt erforderlich! Auch sollten in dieser Phase alle Fragen der TeilnehmerInnen geklärt werden.

Wichtig hierbei: Die Bedürfnisprägungen, nach denen gesucht und welche mittels Oberziel und Trends definiert wurden, müssen den TeilnehmerInnen erklärt werden!

1. Die Diskussion anstoßen.

Zum Anfang sollte eine möglichst offene Einstiegsfrage zum Problemkontext gestellt werden, die den Befragten die Möglichkeit gibt, von persönlichen Erfahrungen zu sprechen.

2. Das Gespräch aufmerksam verfolgen.

Um später Rückfragen zu stellen und die TeilnehmerInnen erneut mit Inhalten zu konfrontieren, ist es erforderlich, wichtige Inhalte des Gesagten festzuhalten. Das sollte auf einem kleinen Schreibblock geschehen oder die Gespräche werden auf einem Tonband aufgenommen.

3. Den Gesprächsfluss aufrecht erhalten.

Eine wichtige Funktion der/des Moderatorin/Moderators während der Diskussion ist, durch ermutigende, zustimmende Bemerkungen, die TeilnehmerInnen zu weiteren oder neuen Äußerungen zu motivieren.

4. Den Gesprächsverlauf aufzeigen.

Meist ist es bei Gruppendiskussionen wichtig, Ergebnisse und Ideen aufzuzeichnen (etwa auf einer Pinnwand). So kann sich gerade bei kreativen Gruppendiskussionen die Gruppe an dieser gemeinsamen Basis orientieren und ihre Gedanken weiterentwickeln.

5. Das Gespräch beenden.

Hier ist ein ausdrücklicher Dank angebracht und die Erwähnung, dass ein wichtiger Beitrag geleistet wurde.

Fokusgruppeninterview - Beispiel



Beispiel

Das eigene Thema

Sich nur zu einer ziellosen Diskussion zusammenfinden alleine genügt nicht. Stellen sie ihr Oberziel in den Mittelpunkt der ersten Fragen. Wie kann ich für meine KundInnen Produkte entwickeln, die zu meinem Oberziel passen? Was bedeutet gemütlich und zweckdienlich?

Die junge Mutter bringt mit ihrer Aussage: „Die moderne junge Familie ist vielfältig und benötigt auch funktional vielfältige Möbel!“ einen wichtigen Aspekt ein, welche der Tischler durch den Einwurf von Internet und Möbeln ergänzt.

Die verschiedenen Aussagen der InterviewpartnerInnen führen oft zu neuen Erkenntnissen, die für die folgende Ideengenerierung als wichtiger Richtungspfeil dient. Im Beispiel ergeben sich wichtige neue Erkenntnisse zu: Arbeits- und Lernverhalten von Jungfamilien sowie erweiterte Ansprüche an Möbel und Hersteller.

Fassen sie am Schluss alle Kernaussagen zusammen. Analysieren und hinterfragen sie diese und versuchen sie, daraus Ideen für ihre Produkte und Dienstleistungen abzuleiten.

In unserem Falle müssen Möbel funktional sein und können auch moderne Medien und Internet integrieren.



Die moderne junge Familie ist vielfältig und benötigt auch funktional vielfältige Möbel.



Internet und neue Medien machen auch vor den Möbeln nicht halt.

Arbeit und Freizeit stehen in enger Verbindung. Die Balance zu halten ist wichtig.

Schritt 4: 9-Fenster-Tool



Eine einfache aber auch sehr interessante Methode zur Analyse von potenziellen Kundenbedürfnissen ist das 9-Fenster-Tool. Bei diesem Instrument wird das Produkt oder die Dienstleistung in zwei Richtungen zerlegt - in die Dimension „System“ und die Dimension „Zeit“. Unter System versteht man den Aufbau eines Produkts oder Dienstleistung einschließlich der gesamten Umgebung unter räumlichen Aspekten.

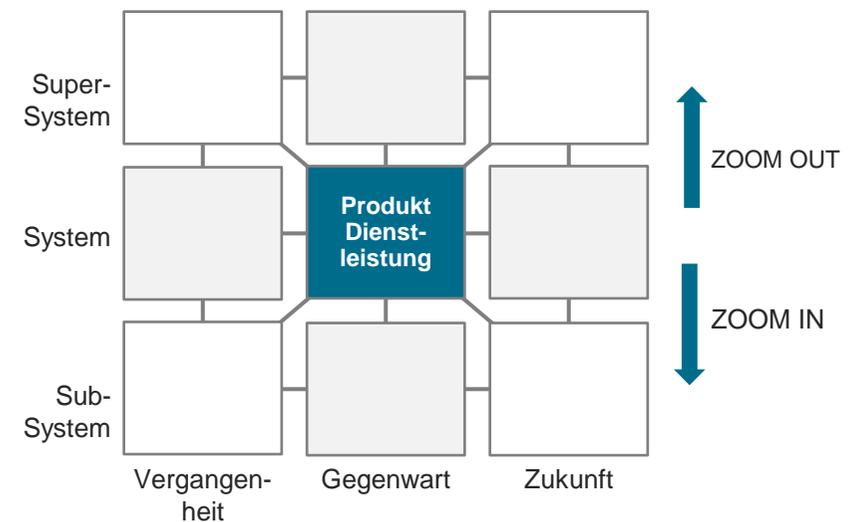
Wie die Systeme bzw. die Zeitschiene gewählt wird, hängt von der Problemstellung ab. Die Zeitlinie kann von Minuten über Tage bis hin zu Jahrzehnten gewählt werden. Ähnliches gilt für die Wahl der Systeme.

Der 9-Window-Operator versucht der „Betriebsblindheit“ entgegenzuwirken, die meistens dann entsteht, wenn man sich schon länger mit einem Produkt oder Dienstleistung auseinandersetzt und man Schwierigkeiten hat, andere Sichtweisen zu finden. Die Methode regt sie an, in das Produkt bzw. die Dienstleistung hineinzuschauen (ZOOM-IN) bzw. in der Gegenrichtung die Umgebung bzw. das Übersystem zu betrachten (ZOOM-OUT). Zusätzlich wird auch in der zeitlichen Betrachtung variiert, indem man in die Vergangenheit und die Zukunft schaut.

Diese Betrachtungsweise hilft, psychologische Barrieren zu überwinden. Man entfernt sich von einer fokussierten Betrachtungsweise und analysiert sein Problem von anderen Blickwinkeln aus. Auf diese Weise erkennt man das Gesamtbild einer Problemstellung und ist in der Lage, andere Lösungsansätze zu finden.

Mit den Vorarbeiten zum Erkennen von Kundenbedürfnissen über das Oberziel, die relevanten Trends und der Diskussion in Fokusgruppen sind sie nun bestens gerüstet, diesen kreativen Schritt zu gehen.

Verwenden sie das 9 Fenster-Tool um ihr Produkt oder ihre Dienstleistung aus neuen Blickwinkeln kennen zu lernen. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, Bedürfnisse und vorhandene Nutzenanforderungen ihrer KundInnen zu erkennen und für sie nutzbar zu machen.



9-Fenster-Tool



9-Fenster-Tool - Vorgehensweise



Das 9 Fenster-Tool bietet die Möglichkeit, aus bekannten Denkschemas auszubrechen und neue Ideen durch die Überwindung von Zeit und Ebenen zu generieren.

1. Positionieren sie sich am Anfang im zentralen mittleren Fenster. Tragen sie dort ihr Produkt oder ihre Dienstleistung ein. Bestimmen sie hier auch ganz konkret die Grenzen ihrer aktuellen Betrachtung.
2. Nachdem dies erledigt ist, wechseln sie ins Subsystem, das ist das Kästchen in der Mitte in der unteren Zeile. Dort tragen sie nun alle Elemente ein, aus denen ihr vorhin definiertes Produkt, Dienstleistung oder Service besteht. Also in etwa bei einem Tisch die Beine, die Platte, das Furnier, die Holzart etc.
3. Danach wechseln sie ins Obersystem, das mittlere Kästchen in der obersten Zeile. Dort tragen sie die Dinge ein, die um ihr Produkt, ihre Dienstleistung oder ihr Service herum das Obersystem bilden. Bei dem Beispiel mit dem Tisch wäre das in etwa der Raum, in dem der Tisch steht. Aber auch die Ausprägungen dieses Raumes hinsichtlich der Verwendung oder aber auch die Kategorisierung von Tischen, welche in solchen Räumen verwendet werden. Ganz wichtig sind auch die Nutzer des Produkts oder der Dienstleistung.
4. Nachdem die mittlere Spalte geschafft ist, können sie nun, wieder ausgehend von der mittleren Zeile, entweder in der Zeit nach vor, nach rechts, oder in der Zeit zurück nach links, gehen.

5. Die jeweiligen Ergebnisse werden in das Kästchen geschrieben. Ein Beispiel aus der mittleren Zeile unseres Tisches: Was macht der Tisch bevor wir ihn benutzen? Der Tisch wird aufgestellt. Der Tisch wird als Ablage verwendet und so weiter. Genau gleich verhält es sich beim Denken in die Zukunft.

Grundsätzlich gilt, dass es kein richtig und kein falsch gibt. Die Methode dient dazu, die Kreativität unseres Denkens zu fördern sowie den Tunnelblick und zu schnelle Bewertungen zu vermeiden.

Währenddessen haben sie auch Ideenkartchen vorbereitet, auf die sie, sobald sie eine Idee zu einer Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung haben, diese zu Papier bringen.

Dabei wird in der Gruppe noch keinerlei Bewertung über diese Ideen abgegeben. Der Ideenspeicher ist erstmals bewertungsfrei zu halten. Jede Idee gilt gleich viel. Jede Idee ist wichtig. Bewertet wird später!

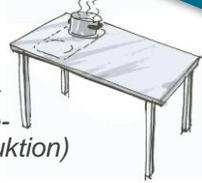
9-Fenster-Tool - Beispiel



	davor	aktuell	danach
Umgebung	<p>Küchenzeile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essen zubereiten > Tisch bislang unbeteiligt • Essen vorbereiten > Keine Unterstützung beim Servieren oder Vorbereiten der Zutaten 	<p>Essplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • essen > Tisch passiv, Speisen kühlen aus • sitzen > Tisch mit Stuhl selten passend für alle Körpergrößen 	<p>Durchgang / Küchenzeile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufräumen > Tisch „hilft nicht“, nicht beweglich • Entsorgen > Abfälle (Knochen,..) können nicht passend entsorgt werden
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Tisch vorbereiten > oftmals leerzuräumen- besonders wenn Tischdecke gewünscht, kein Stauraum vorhanden 	<p>Tisch</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Tisch nutzen > keine Spezialisierung für Babys, Kinder, Erwachsene Senioren... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tisch abräumen > Tisch passiv, weite Wege zurückzulegen • umnutzen > beansprucht immer gleichen Raum
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • abräumen > meist belegt mit Zeitung, Dekoration • schützen > Tischset und Untersetzer notwendig 	<p>Tischplatte</p> <ul style="list-style-type: none"> • belasten > durch Gewichtskraft (Tisch waagrecht, stabil?), durch Hitze, durch verkleckerte Speisen und Getränke (Rotwein) 	<ul style="list-style-type: none"> • säubern > Holz Fleckenanfällig, Glas bruchanfällig, Kunststoff hitzeanfällig • wiederbelegen > unnötige Handlungen, hoher Aufwand

Beispiel

Idee:
Tisch mit integrierter Warmhalteplatte (Induktion)



Idee:
„Aufrollbarer / faltbarer Tisch“



Idee:
Platte mit Loch, um Vase einzusetzen, Müll zu entsorgen...



Schritt 5: Konzeption und Umsetzung



Gratulation! Sie haben nun den ersten Zyklus der Bedürfnisermittlung mittels dieses Leitfadens erfolgreich bearbeitet. Was nun noch zu einer tatsächlichen Innovation fehlt? Ein systematisches Speichern und Bewerten ihrer Ideen. Das Treffen einer Auswahl auf umzusetzenden Maßnahmen und natürlich, dass sie ihre Erkenntnisse auch für ihre Kunden am Markt verfügbar machen.

Sie sehen also: Innovation umfasst auch das systematische Umsetzen von Ideen in markreife Produkte und Dienstleistungen!

Die nächsten Abschnitte sollen ihnen helfen, mit ihren Ideen die nächsten Schritte erfolgreich zu gestalten.

Konzeptfindung

Im nächsten Schritt versucht man möglichst viele verschiedene Lösungsvarianten zu finden. Hier kommen Kreativitätswerkzeuge zum Einsatz, um ganz gezielt aus Denkmustern auszubrechen und viele verschiedene Ideen generieren zu können. Häufig werden hier einzelne Ideen zu Konzeptvarianten kombiniert.

Konzeptauswahl bzw. Entscheidung

In dieser Phase versucht man die für das Unternehmen besten Konzepte bzw. Ideen auszuwählen, indem die verschiedensten Sichtweisen und Argumente berücksichtigt werden. Die Unsicherheit der Entscheidungsfindung wird durch bestmögliche Informationsgewinnung (z.B. Kundenbefragung, Funktionsmuster etc.) reduziert.

Entwicklung bzw. Umsetzung

In diesem Schritt werden die ausgewählten Konzepte realisiert und getestet. Dazu ist oftmals Forschung und Entwicklung nötig.

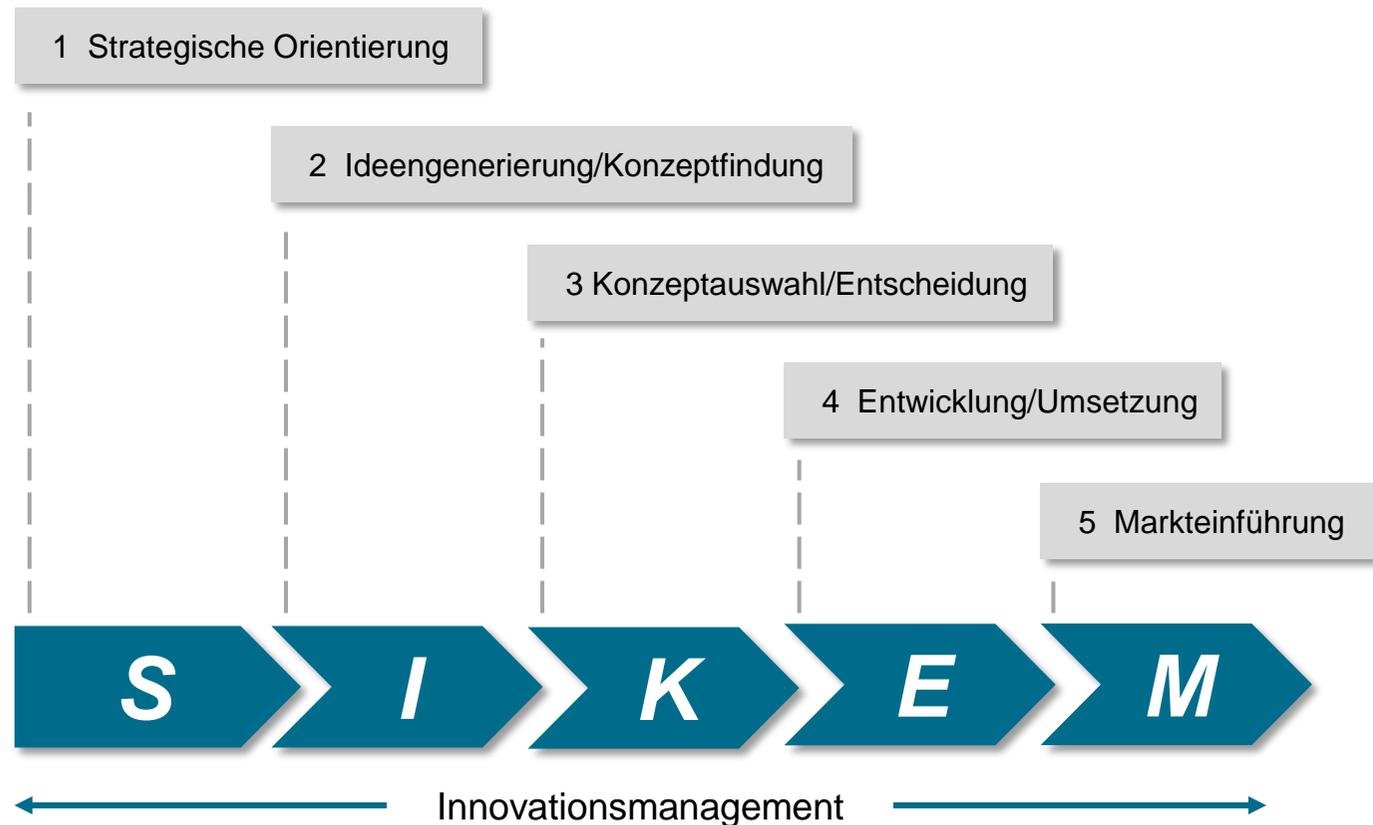
Markteinführung

In der letzten Phase gilt es, die in Schritt Entwicklung bzw. Umsetzung erfolgreich realisierten Lösungen auf den Markt zu bringen. Dazu sind Marketingkonzepte und entsprechende Werbemaßnahmen nötig, um den neuen Kundennutzen zu kommunizieren und den Verkauf aufbauen zu können.

In all diesen Phasen sind sie als „InnovationsmanagerIn“ mit verschiedenen Fachbereichen konfrontiert und bilden das Bindeglied und die Vermittlungsstelle zwischen den einzelnen involvierten Gruppen im Unternehmen. Sie sind TreiberIn und "EigentümerIn" dieses Prozesses und bestimmen, welche Methoden wann eingesetzt werden.

Sollten sie noch an vertiefenden Informationen interessiert sein, so halten der SIKEM Innovationsprozess und die Lehrmittel der Studienrichtung Innovationsmanagement an der FH CAMPUS 02 weitere interessante Optionen für sie bereit.

Der Innovationsprozess im Ganzen



© Dr. Hans Lercher und Dr. Manfred Peritsch

Ein Innovationsprozess stellt die Innovationsabläufe im Unternehmen grafisch dar und hilft ihnen dabei, nach einer festgelegten Vorgehensweise ihre Ideen zu finden und zu realisieren. In **Phase 1** des Prozesses werden die Ausgangslage analysiert und die Innovationsziele festgelegt. Erst danach werden in **Phase 2** die Ideen entwickelt (kreative Phase), gesammelt und geprüft. Anschließend folgen in **Phase 3** die Bewertung und Filterung der Ideen sowie eine Auswahlentscheidung. Es gilt hier die entwickelten Ideen zu prüfen und zu bewerten. Damit soll herausgefunden werden, welche Ideen erfolgversprechend sind und welche nur auf den ersten Blick gut ausgesehen haben. In **Phase 4 und 5** werden die Ideen umgesetzt und vermarktet.

Von der Idee zum Geschäftsmodell



Wenn nun nach der Ermittlung der Kundenbedürfnisse und der Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungskonzepten diese auch erfolgreich am Markt platziert werden sollen, ist die Gestaltung eines Geschäftsmodells erforderlich.

Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung des Geschäfts eines Unternehmens und beinhaltet im wesentlichen die Beantwortung folgender Fragen:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen KundInnen und seinen wichtigsten PartnerInnen?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen damit Geld?

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, auch wenn es nicht unbedingt zu Papier gebracht wurde. Ein Geschäftsmodell zu entwickeln bedeutet, Ideen zu vollenden und erfolgreich umzusetzen.

Bedenken sie auch, dass in einem erfolgreichen Geschäftsmodell neben ihren KundInnen auch ihre NetzwerkpartnerInnen eine wichtige Rolle spielen können. Oft kann man gute Ideen nicht alleine umsetzen. Gute PartnerInnen sind immer sehr gefragt!

Für die Entwicklung eines Geschäftsmodell sind folgende Bestandteile wichtig:

Wertschöpfung Wie verdiene ich mein Geld, wofür wird bezahlt?

Kunden Wer ist Käufer, wer hat Bedarf an der Leistung ?

Leistungen Was ist das Produkt, die Dienstleistung ...?

Netzwerk Woraus besteht meine (zukünftige) Organisation, vorhandene PartnerInnen ...?

Ressourcen Was sind zur Verfügung stehende Mittel, welche Maschinen ..?

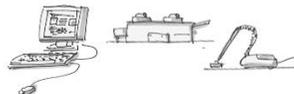
Wertschöpfung



Kunden



Leistungen



Netzwerk



Ressourcen





Geschäftsmodell - Beispiel

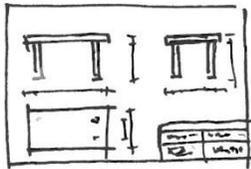
Wertschöpfung



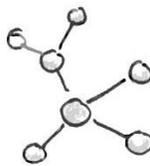
KundInnen



Produkt, Leistung



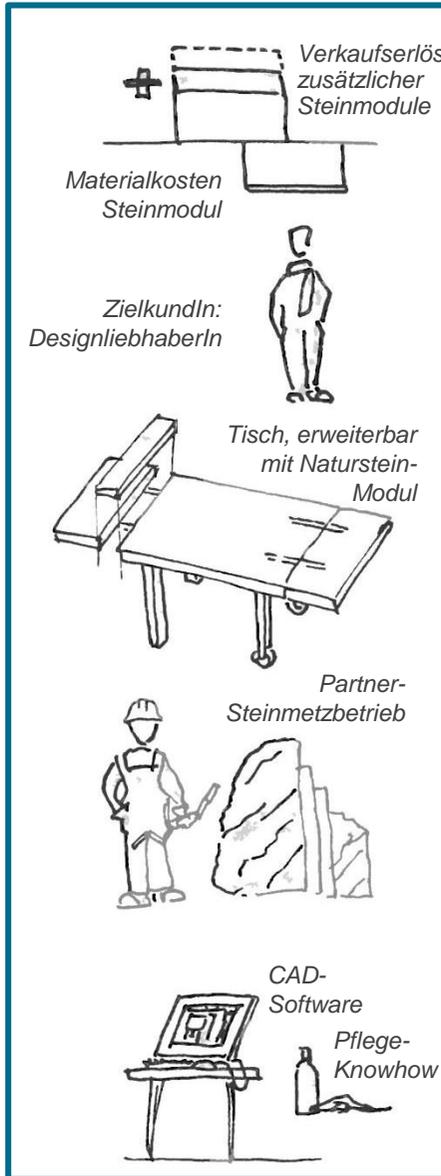
Netzwerk



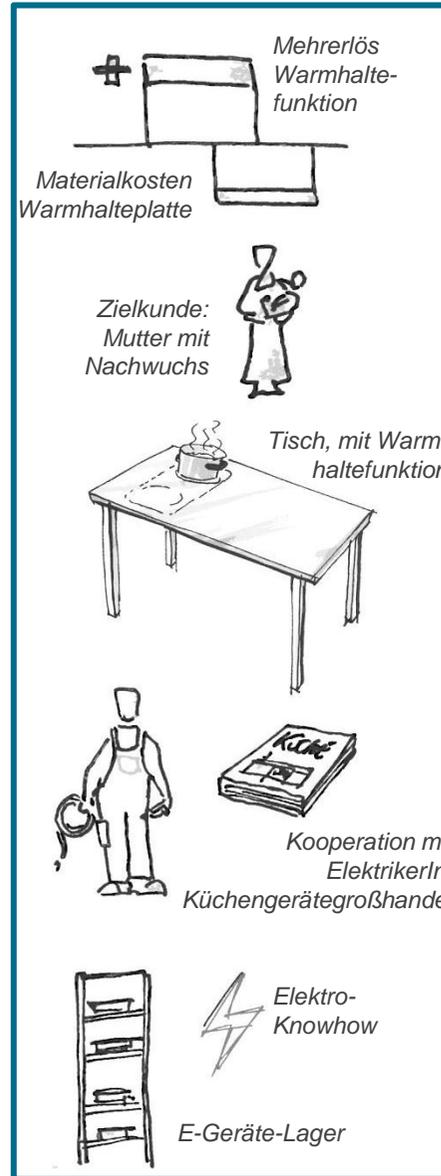
Ressourcen



Geschäftsmodell Variante 1



Geschäftsmodell Variante 2



Beispiel

Aufgaben

- Werbung in Wohnambiente-Zeitschrift
- Kundendatei durchsuchen

- Werbung in Wohnambiente-Zeitschrift
- Kundendatei durchsuchen

- Muster bauen
- Naturstein-Wechselriemchen für Messe vorbereiten

- Steinmetzbetrieb akquirieren, Preisgestaltung vereinbaren
- Ausstellung bei Steinmetz organisieren

- CAD-Schulung für MitarbeiterIn
- Naturstein-Muster lagern

Und was jetzt?

Mut zur Umsetzung

Gehen sie es an! Verwenden sie den Leitfaden nicht nur als wissenschaftliche Vorlage, sondern verstehen sie ihn als ihre Vorlage zur realen Ermittlung von Kundenbedürfnissen.

Die angeführten Beispiele sollen dabei helfen, bereits eine Verbindung zu einer möglichen Umsetzung herzustellen. Ersetzen sie das Beispiel durch ihre eigene Aufgabenstellung.

Ermitteln sie Personen in ihrem Unternehmen, welche bereit wären bei einem ersten Durchgang zur Bedürfnisermittlung ihrer **Kundinnen und Kunden**, evtl. einem ersten Versuchslauf, dabei zu sein.

Passen sie Fragestellungen und Vorgehensweisen, die nicht exakt in ihr Unternehmen passen, entsprechend an. Wollen sie sich anfänglich noch keine Gedanken über bestimmte Teilaspekte machen, dann ist das auch o.k.

Wichtig ist und bleibt der Start selbst. Wie sie selbst wissen, ist meist **der erste Schritt** der Entscheidende, auf einer langen Reise zum besseren Verständnis der Bedürfnisse ihrer KundInnen. Damit natürlich auch die Entwicklung hin zu einer **nachhaltigeren und noch erfolgreicherer Ausrichtung** ihres Unternehmens.

„Übung macht den Meister“

Wie auch die Fertigkeiten, die uns in unserem Leben erfolgreich machen, basiert die Arbeit an Innovation selbst und deren Erfolge zum großen Teil auf dem Fleiß und der Konsequenz in der Abarbeitung geschuldet.

Eine einmalige Durchführung der Methoden aus diesem Workshop bringt ihnen sicher neue Erkenntnisse, vielmehr bringt es ihnen aber, sich konsequent und nachhaltig mit Bedürfnissen und den dafür notwendigen Innovationen zu beschäftigen.

Sie werden sehen, dass sie verschiedene Strukturen, Abläufe und Gewohnheiten ändern werden. Automatisch tauchen sie ein in neue Denkweisen und den Umgang mit Ideen. Dies alles erfordert Übung und kann auch manchmal die Überwindung von Rückschlägen bedeuten.

Hilfe ist nah

Die Steiermark ist ein innovatives Vorzeigeland und wird sich in diesen Punkten sicher auch noch weiterentwickeln. Es gibt also Organisationen um sie herum, die ihnen helfen können, wenn sie bei einem Problem einmal nicht weiter kommen.

Nutzen sie die in diesem Leitfaden genannten Kontakt- und Servicepunkte, um auch ihr Unternehmen noch stärker zu positionieren und für die Zukunft zu rüsten!

Weiterführende Literatur und Links

Bedürfnisse

<http://www.businessdictionary.com/definition/customer-needs.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beduerfnis.html>

http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnispyramide

Goffin, K./Koners, U. (2011): Hidden Needs. Versteckte Bedürfnisse entdecken und in Produkte umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. ISBN 978-3791025384

KMU Kleine und Mittlere Unternehmen

http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen

KANO-Modell

Kano, H/Seraku, N./Takahashi, F./Tsuji, S. (1984): Attractive Quality and Must be Quality. In: Journal of Japanese Society for Quality Control 14 (1984), Nr. 2, S. 39–48

Trends

Horx, M. (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt, München. ISBN 978-3-641-07263-6

Naisbitt, J. (2009): Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln. Heyne Verlag, München. ISBN 978-3-453-60082-9

Oberziel

http://www.wois-innovation.de/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=23

Fokusgruppeninterview

Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3.Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München. ISBN 978-3-486-59791-2

Buber, R./Holzmüller, H. (2010): Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen. 2.Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-0976-3

<http://www.wpgs.de/content/blogcategory/84/349/>

9-Fenster-Tool

<http://www.triz-journal.com/archives/2001/09/c/index.htm>

Geschäftsmodelle

Osterwalder, A./Pigneur, Y./Wegberg, J.T.A. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39474-9

<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsmodell>

Die Studienrichtung Innovationsmanagement

Die Studienrichtung Innovationsmanagement an der Fachhochschule *CAMPUS* 02 in Graz, gegründet 2005, ist Österreichs erste Studienrichtung, die sich zu 100 Prozent dem Thema Innovationsmanagement widmet. Aktuell absolvieren rund 680 Studierende berufsbegleitend das Bachelor- und Masterstudium Innovationsmanagement.

Innovation ist ein wichtiger wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, nicht nur in technologieorientierten Branchen wie Mobilität, Energie oder Telekommunikation, sondern auch in Handel, Gewerbe und Dienstleistung sowie im Tourismus. Daher ist es Firmen ein großes Anliegen, MitarbeiterInnen zu haben, die diese wichtige Kompetenz beherrschen. Derzeit nutzen rund 150 Firmen aus der Steiermark und aus ganz Österreich die Möglichkeit des berufsbegleitenden Studiums und lassen ihre MitarbeiterInnen parallel zum Job zu InnovationsmanagerInnen ausbilden - um sich so einen Vorsprung gegenüber dem Mitbewerber zu sichern!

Das Studienangebot:

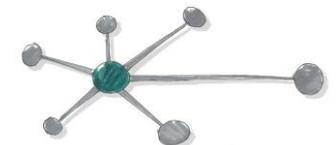
Bachelorstudium Innovationsmanagement
mit Schwerpunkt "Innovation & Engineering"

Masterstudium Innovationsmanagement
mit Schwerpunkt "Strategy & Innovation Management"



Weitere Infos

Studienrichtung Innovationsmanagement
CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Körblergasse 126
8010 Graz
+43 316 6002-392
inno@campus02.at
www.campus02.at/inno



**Studienrichtung
Innovationsmanagement**

innolab

Wir bringen Ihre Idee zum Fliegen!

Das innolab sieht sich als erste professionelle Anlaufstelle für Menschen, die Unterstützung in ihrem individuellen teils schwierigen Erfindungs- und Innovationsprozess suchen.

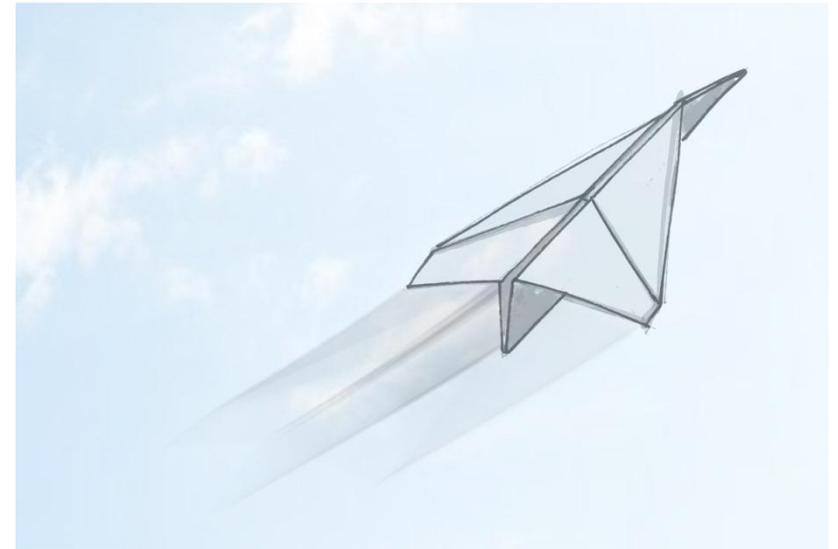
Zielgruppe sind dabei einerseits IdeenträgerInnen aller Art, junge UnternehmensgründerInnen und KMUs – aber auch Schulen und höhere Bildungseinrichtungen.

Die angebotenen Leistungen decken einerseits die Recherche und Kontaktsuche rund um den gesamten Innovationsprozess ab, andererseits wird mit dem sog. „Innovationsprüfstand“ die Möglichkeit geboten, das Geschäftsmodell bzw. die Ideen prüfen und bewerten zu lassen.

Ziel ist es, Potenziale für die (Weiter-) Entwicklung aufzudecken und die Realisierbarkeit einzuschätzen.

Vorteile für IdeenträgerInnen und ErfinderInnen durch eine Zusammenarbeit mit dem innolab sind ein kostenloser „Proof of concept“, bei der ein schneller Patentcheck und somit eine grobe Stand der Technik Recherche durchgeführt wird.

Das innolab vernetzt im Anschluss daran mit potentiellen Interessenten und Institutionen sowie mit Partnern, die für die Umsetzung der einzelnen Innovationsschritte wichtig sind.



Weitere Infos

innolab
an der FH CAMPUS 02
Studiengang Innovationsmanagement
Körblergasse 126
8010 Graz
Tel: +43 316 6002-132
Fax: +43 316 6002-1220
innolab@campus02.at

