

Rolf Christian Kuppler, Miriam Mertens, Arkadiusz Skiba

Kunde, übernehmen Sie!

Das Mitmach-Web erlaubt neue Arbeitsteilungsmodelle in Innovation und Produktion



+ ICH HEISSE +++ MEINE HOBBYS +++ ICH BIN +++ MEINE GEDANKEN +++ ICH SUCHE +++ ICH MOECHTE +++ ICH MEINE +



Dienste wie Blogs, Wikies, Flickr und MySpace revolutionieren geradezu die gesellschaftlichen Normen. Menschen bringen sich aktiv ins Internet ein und geben freiwillig viel von sich Preis, um Teil eines Ganzen zu sein. Diese Erkenntnis bietet Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette neue Chancen für die Interaktion mit Kunden.

Ob Einkaufen, Banking oder Fortbildung - die Informations- und Kommunikationsplattform Internet ist aus dem Alltag der Menschen nicht mehr wegzudenken. Neue Technologien und Applikationen entwickeln das Internet immer weiter und verändern dadurch auch das Nutzerverhalten im Internet nachhaltig. Vom einst statischen Konstrukt „hart“ verlinkter Seiten, die der Nutzer passiv konsumiert, verknüpft es nun spielerisch persönliche Kontakte und schafft soziale Netze. Weltweit sind eine Vielzahl von neuen Diensten wie Foren, Weblogs und Web-Communities entstanden, in denen Nutzer ihre Meinungen und Ideen veröffentlichen. Sie tauschen sich im öffentlichen Raum zu ihren Alltagsproblemen ebenso aus wie zu ihren Erfahrungen mit Produkten und Marken, betreiben Selbst-Marketing oder stellen der weltweiten Community ihre privaten Videos und Fotos zur Verfügung. Die Verknüpfung des kollektiven Wissens, das in diesem Web steckt, ist die nächste Evolutionsstufe.

Das interaktive Web hat mit Diensten wie Flickr oder MySpace neue Player im Internetgeschäft entstehen lassen. Nun wittern auch etablierte Anbieter wie Google und Microsoft Geschäfte im sogenannten Mitmach-Web. Sie investieren hohe Summen in erfolgreiche Plattformen und hoffen auf lukrative Geschäftsmodelle. Allerdings dürften sich die investierten Summen bei einer in der Regel kostenlosen Nutzung der Dienste erst durch die gezielte Nutzung für kundenindividuelle Werbung amortisieren - ein praktikables, wenn auch nicht unumstrittenes Erlösmodell.

Das Web offenbart, was den Kunden bewegt

Auch jenseits dieses Hypes bietet das interaktive Web für bestehende Geschäftsmodelle aller Branchen interessante Möglichkeiten. Wertvolle Informationen über Bedürfnisse auf Kundenseite fließen schneller und günstiger über die Webschnittstelle in die unternehmerische Wertschöpfung ein. Auch die Ressourcen und sogar das Beziehungsnetzwerk eines Kunden können vielfältig von der Produktentwicklung über die Produktion bis hin zum Service im Unternehmen eingesetzt werden. Kunde und Unternehmen wachsen enger denn je zusammen. Dies entlastet interne Ressourcen und eröffnet neue Umsatzpotenziale durch neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle.

Kunden als Informationsquellen für Konsumentenverhalten und Produktideen anzuzapfen ist nicht neu und wird bereits seit langem in Fokusgruppen, quantitativen Befragungen oder Konzepttests praktiziert. Allerdings birgt diese klassische Marktforschung einige Nachteile. Der hohe Zeitaufwand verbunden mit hohen Kosten bei der Durchführung von Marktforschungsstudien steht meist im Widerspruch zur Forderung nach kürzeren Produkteinführungszeiten und sinkenden Produktentwicklungskosten. Darüber hinaus bilden diese Methoden, die mit

repräsentativen Stichproben arbeiten, innovative Kunden nicht überproportional ab. Sie eignen sich somit nicht, besonders kreative und innovative Ideen zu generieren und zu bewerten.

Sicherlich bleiben die klassischen Methoden nach wie vor ein Hauptbestandteil der Marktforschung. Insbesondere bei neuen Produkten und Services mit hohem Investitionsaufwand ist der klassische Markttest für eine Validierung von Konzepten unumgänglich. Das interaktive Web mit Bewertungs- und Diskussionsplattformen bringt hier allerdings zwei wesentliche Vorteile mit sich: es eröffnet zum einen die Möglichkeit, zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit einer sehr großen Anzahl an bestehenden und potenziellen Kunden in Kontakt zu treten. Der Wissenspool, der sich auf diese Weise erschließt, ist im Vergleich zur klassischen Marktforschung ungleich größer. Zum anderen sind die Kosten für die Interaktion mit den Kunden vergleichsweise gering und der Implementierungs- und Pflegeaufwand der Methoden beziehungsweise Tools ist überschaubar.



Dell ging mit dem Portal IdeaStorm im Februar 2007 online. Dells Ziel war es, mit IdeaStorm kundenseitige Bewertungen von Ideen zur Verbesserung von Produkten auf eine unkomplizierte und einfache Art zu sammeln. Die potenziellen Käufer können in IdeaStorm eigene Ideen veröffentlichen, über ein Punktesystem andere Ideen bewerten und Diskussionen zu relevanten Problemstellungen führen.

Ein erfolgreiches Beispiel für in IdeaStorm entstandene Innovationen sind die OpenSource Systeme, welche Dell seit Mitte 2007 anbietet. So hat sich bereits kurz nach dem Start von IdeaStorm eine Vielzahl von Nutzern dafür ausgesprochen, Dell-Systeme mit Linux als Betriebssystem anzubieten. Dell reagierte und ging im Mai 2007 eine Kooperation mit dem Ubuntu-Sponsor Canonical ein und nahm kurz darauf einige Linux-Systeme in sein Online-Angebot auf.

Quelle: www.dellideastorm.com

Richtige Umsetzung der Kundeninteraktion erfolgskritisch

Viele Kunden über das Web neue Produktideen und Verbesserungsvorschläge generieren zu lassen, die diese dann auch noch selber konzipieren und testen, klingt verlockend einfach.

Allerdings reicht die technische Implementierung allein noch nicht aus, um Kunden dazu zu bewegen, ihr Wissen und ihre

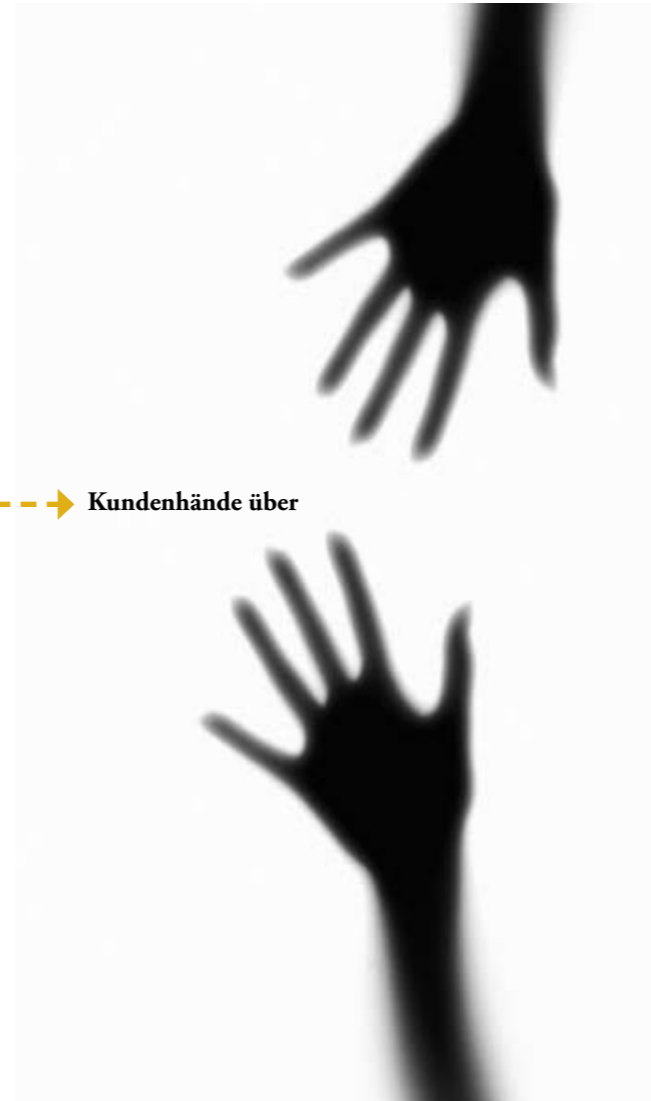
Ideen zu teilen und dabei vor allem brauchbares Wissen zu generieren. Auf dem Weg zu einer erfolgreichen webbasierten Interaktion ist deshalb die Identifikation der richtigen Zielgruppen auf der Grundlage der bestehenden Kundensegmentierung wichtig. Analysiert man ergänzend das Informations- und Kommunikationsverhalten, lässt sich die Bereitschaft zur Interaktion über das Web ermitteln.

Diese kann über die Auswahl einer geeigneten Incentivierung weiter angereizt werden. Dabei reicht die Bandbreite von klassischen Incentives wie direkte Entlohnung oder Produktrabatt, bis Anreize, die auf den sozialen Status zielen bis hin zur Möglichkeit einer vorzeitigen Nutzung der mitentwickelten Produkte. Auch die Interaktionskanäle sind auf die identifizierten Zielsegmente abzustimmen. Erfolgskritisch ist schließlich auch, inwieweit es gelingt, Unternehmensstrategie, Prozesse, Organisation und IT auf die Interaktion auszurichten und diese im Unternehmen zu leben. Der Übergang zu einer Öffnung gegenüber dem Kunden und seine kontinuierliche Integration in unternehmensinterne Prozesse sollte durch ein Change Management begleitet werden.

Darüber hinaus müssen verschiedene Risiken beachtet werden, um nicht in rechtliche, umsetzungsspezifische oder prozessuale Fallen zu laufen. Rechtliche Risiken betreffen die Frage nach dem geistigen Eigentum an entwickelten Konzepten (Intellectual Property Rights) sowie die Datenspeicherung des Nutzungsverhaltens. Eine mangelhafte Überwachung und Beeinflussung des eigenen Image, zum Beispiel bei negativem Feedback zu Produkten oder zum Unternehmen, kann ebenso wie die Vernachlässigung anderer Kommunikationskanäle, die insbesondere wenig technik-affine Kunden ansprechen, zu umsetzungsspezifischen Risiken wie Imageschäden führen. Prozessuale Risiken bestehen in ineffizienten Interpretationsprozessen der gewonnenen Daten sowie dem Verlust von unternehmensinternen Informationen an Wettbewerber.

Wertschöpfungsanteile gehen in ———— Kundenhände über

Über die Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess hinaus bietet das interaktive Web noch weitere Chancen zur Effizienzerhöhung entlang der Wertschöpfung.



Das Outsourcen von Produktionsschritten zum Kunden ist nicht neu. Spätestens seit IKEA haben sich Kunden daran gewöhnt, ihren Beitrag bei der Herstellung des Produktes zu leisten. Das Web erlaubt aber nicht nur eine Ausweitung dieses Konzeptes auf andere Bereiche, sondern auch die Differenzierung durch „individualisierte“ Produkte. Kunden des Computerherstellers Dell können sich über das Internet ihren „individuellen“ PC aus modularen Produktkomponenten zusammenbauen und die Firma Spreadshirt ermöglicht die individuelle Gestaltung von T-Shirts über das Internet. Ziel ist es, ein „individuelles“ Produkterlebnis auf Basis standardisierter Produktkomponenten zu ermöglichen, was auch als „Soft Customization“ bezeichnet wird. Im Medienbereich geht der Trend sogar zur kompletten Produktion von Content durch den Kunden (User generated content). Hier liefern Zeitungsleser bereits heute kostengünstige Ergänzungen zu bestehenden Medienangeboten. Beispiele hierfür sind die so genannten „Leserreporter“ oder aber Diskussionsforen und -blogs mit Lesern zur Vertiefung der redaktionellen Inhalte.

Die sozialen Netzwerke im Web lassen sich außerdem prima bei der Vermarktung nutzen. Kunden, die Produkte initiieren und mitentwickeln, zeichnen sich in der Regel durch einen hohen Grad an Identifikation mit dem Unternehmen aus und eignen sich deshalb hervorragend als Multiplikator in ihrer Community. Dieses klassische Konzept der Mund-zu-Mund-Propaganda lässt sich durch die schnelle virale Verbreitung in der webbasierten Kommunikationswelt über „Tell-a-Friend“-Funktionen oder Weblogs noch effektiver einsetzen. Und auch die Kundenbetreuung profitiert von den Nutzer-Foren. Im After-Sales haben Foren den Erfolg der Integration von Kunden bereits mehrfach bewiesen. Kunden helfen sich nach dem Kauf des Produktes gegenseitig. Sie liefern sich selbst einen entscheidenden Service-Beitrag in einer Breite und Tiefe, die das Unternehmen – zumindest wirtschaftlich – nicht abbilden könnte. Der dadurch entstehende Wissenspool ist wiederum eine Quelle für neue Produktideen. Solche Foren werden überwiegend noch von Usern und damit unabhängig vom Anbieter aufgebaut und betrieben. Insbesondere Anbieter wie eBay und Dell, die ihr Produkt schwerpunktmäßig im Internet vertreiben, führen solche Foren aber bereits in Eigenregie durch.

Neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle entstehen

Das Beispiel vom Kunden als Produzenten zeigt bereits, dass die bisher klar definierte Rollenverteilung in der Entwicklung und Herstellung von Produkten durch das interaktive Web vor einem Umbruch steht. In dem Maße, indem die Demo-

Der Kunde schaltet sich ein.



kritisierung der Produktion im Kontext des interaktiven Web voranschreitet, entstehen neue Wertschöpfungsstrukturen und letztendlich neue Geschäftsmodelle.

Bisher führte das Internet in der Regel nur zu Veränderungen auf den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen wie dem Vertrieb. Entwicklung und Produktion blieben komplett in der Hand der Unternehmen. Das interaktive Web führt jetzt zu erheblichen Veränderungen insbesondere in Branchen, in denen Produkte auch digital produziert werden können. Im Medien-sektor etwa müssen sich die klassischen Medien wie Fernsehen, Radio und Printmedien mit von Usern betriebenen Konkurrenzangeboten im Netz auseinandersetzen. Dazu zählen weltweit Millionen aktive Weblogs und Videoplattformen wie YouTube. Auch wenn in der Regel nur ein Prozent der Nutzer aktiv Inhalte einstellt, bieten diese Plattformen eine Informationsvielfalt, die klassische Anbieter aus Kostengründen nicht abbilden könnten. Ein weiterer Trend, der massiv in die Wertschöpfung etablierter Anbieter eingreift, ist die OpenSource-Bewegung. Durch offene Standards kann eine große Entwickler-Community eine konkurrenzfähige Software-Lösung produzieren und weiterentwickeln. Prominente Beispiele hierfür sind die Bürosoftware OpenOffice oder der Internetbrowser Firefox.

Und dennoch steht die kundeninteraktive Wertschöpfung erst am Anfang. After-Sales-Foren, Ideenportale und Produktblogs sind noch zarte Pflänzchen einer rasanten Entwicklung, die die Wertschöpfungsketten revolutionieren werden. Das Mitmach-Web als Interaktionskanal für Unternehmen gewinnt weiter an Bedeutung. Nachdem im Jahr 2007 der Web 2.0-Hype seinen ersten Höhepunkt erlebt hat, kommt nun die Zeit, in der sich der Massenmarkt mit dem Phänomen des interaktiven Web auseinandersetzt. Mit Technologien wie IPTV zieht das Web gerade in das Wohnzimmer ein. Durch intuitivere, einfachere und vielseitigere Bedienung werden sich Schritt für Schritt neue Kundenschichten zur aktiven Kommunikation ins Web begeben, so dass interaktive Wertschöpfung schon bald „massenmarktfähig“ wird. Zum wichtigsten Produktionsfaktor zählt deshalb künftig die kollektive Konsumentenintelligenz, die sich in Form von Praxistipps, Erfahrungsberichten und Bewertungen in Foren und Communities sammelt. Nur wer diesen riesigen und fragmentierten Pool an Ideen zu nutzen weiß, kann den Produktionsfaktor Wissen in erfolgreiche Produkte und Geschäftsmodelle umwandeln und sich so einen Wettbewerbsvorsprung erarbeiten. Darüber hinaus wird das Web zum dominierenden Kommunikations- und Vermarktungskanal, denn die viralen Architekturen des Mitmach-Web ermöglichen eine rapide Verbreitung neuer Angebote, in dem sie zum Weitersagen

einladen. Community-Marketing ergänzt hier das klassische Massenmarketing. Die werbewirksame Ansprache von thematischen Communities reduziert Streuverluste und ist effektiver als der klassische Ansatz einer breiten Kommunikation in grob definierte Segmente – vorausgesetzt, die sich als frei und selbstorganisierend definierenden Communities fühlen sich durch die Ansprache nicht bedrängt.

Dieser gläserne Markt macht es Konsumenten immer einfacher, Unternehmen und ihre Produkte zu durchleuchten, da Erfahrungen, Einschätzungen und Empfehlungen im Web frei verfügbar sind. Das gesammelte Produktwissen der Verbraucher wird aggregiert und allen anderen Kunden zur Verfügung gestellt. Dies hat gravierende positive, aber auch negative Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Angebote. Nur Unternehmen, die sich dieser Mechanismen bewusst sind und sich aktiv damit auseinandersetzen, werden vom gläsernen Markt profitieren. Ob und in welchem Ausmaß Unternehmen die neuen Chancen des interaktiven Webs tatsächlich nutzen, bleibt abzuwarten. In jedem Fall sollten sie auf die Interaktion mit Kunden vorbereitet sein und die Potenziale, aber auch Risiken kennen, um die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu fällen.

Rolf Kuppler ist als Senior Consultant im Bereich Strategy & Marketing der Detecon International GmbH tätig. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind Beratungsprojekte in den Bereichen Marketing und Innovationsmanagement im ICT-Umfeld. Im Vordergrund stehen dabei die Verkürzung des Time-to-Market und eine stärkere Kundenorientierung entlang des gesamten Innovationsprozesses von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung.

Rolf.Kuppler@detecon.com

Miriam Mertens ist als Consultant im Bereich Strategy & Marketing der Detecon International GmbH tätig. In der Vergangenheit arbeitete sie in verschiedenen internationalen Beratungsprojekten in Asien und Europa. Sie berät Telekommunikationscarrier in der Entwicklung von Strategien für das Produkt- und Innovationsmanagement. Dies umfasst Fixed-Mobile-Convergence-Strategien sowie Strategien zur Vermarktung nachhaltiger Produkte.

Miriam.Mertens@detecon.com

Arkadiusz Skiba ist als Managing Consultant bei Detecon International GmbH im Bereich Strategy & Marketing tätig. Im Mittelpunkt seiner Tätigkeit steht insbesondere das Produkt- und Innovationsmanagement im ICT-Umfeld und hier vor allem die effiziente und zielgerichtete Entwicklung von innovativen ICT-Produkten von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung. Besondere Herausforderungen dabei sind konvergierende Technologien, Dienste und Märkte.

Arkadiusz.Skiba@detecon.com