

# Lass die mal machen

**„Open Innovation“ klingt gut. Elegant und einfach. Ist es aber nicht. Denn den Kunden zu fragen, welche Neuerungen er sich wünscht, ist leicht. Aber was fängt ein Unternehmen dann damit an? Von Lars Reppesgaard**



**V**olkswagen begab sich im vergangenen Jahr auf die Suche nach neuen Infotainment-Anwendungen für das Auto. Im Internet, bei den Kunden, bei Laien also. Nicht bei seinen Ingenieuren. Das Ergebnis des Aufrufs konnte sich sehen lassen: 534 Mitglieder der „App my Ride“-Community reichten in zwei Monaten 385 Ideen ein und entwickelten 96 Apps.

Die Wolfsburger sind damit in guter Gesellschaft. Wie viele andere Autohersteller nutzen sie die Ideen und den zwar leidenschaftlichen, aber oft auch unbestechlichen Blick ihrer Kunden. Die Daimler AG sucht in den Kommentarspalten des Firmenblogs nach Anregungen, wie man einen Mercedes oder einen Smart attraktiver machen könnte, ähnlich verfahren Opel oder Toyota. Open Innovation heißt das Stichwort – das Know-how der Kunden soll die internen Forscher und Entwickler unterstützen.

Die Zeiten für solche Konzepte stehen gut, denn „das Soziale“ steht hoch im Kurs. Gute Ideen von Markenfreunden und Kunden könnten der Autoindustrie helfen, sich hier und dort neu zu erfinden – zumal die Käufer bereiter denn je sind, über ihre Bedürfnisse Auskunft zu geben und die modernen Medien darin kräftig ermutigen. „Das Verständnis des Kunden hat sich verändert“, sagt Sven Henkel, Senior Research Fellow der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen. „Er will gestalten und mitmachen und nicht mehr nur konsumieren.“

Das klingt gut, überzeugt – zumindest im Internet – in der Praxis allerdings noch nicht sonderlich. Bisher ist noch keine Idee, die über einen Blog oder einen Internetwettbewerb bei Volkswagen oder Daimler eingegangen ist, Teil eines Fahrzeugs geworden.

Nicht eine. Sind die Versuche der Industrie zur Open Innovation also nur eine Mogelpackung? Ein PR-Gag? Geht es am Ende nur darum, Kunden das gute Gefühl zu geben, irgendwie bei der Entwicklung dabei zu sein?

Nein, sagt Werner Hagstotz, Professor für Markt- und Kommunikationsforschung an der Hochschule Pforzheim. Allerdings ist die Zielrichtung bei der Ideensammlung eine andere als etwa bei einem Open-Source-Softwareprojekt, an dem Entwickler rund um die Welt gleichberechtigt am Code schreiben. „Ein völlig offenes Crowd-Sourcing-Konzept funktioniert in der Autoindustrie nicht“, sagt er. „Man kann und darf nicht 1:1 umsetzen, was Kunden als Ideenlieferant sagen, sondern muss es bündeln, filtern und aus verschiedenen Blickwinkeln bewerten.“ Er schätzt, dass von 100 Ideen vielleicht sieben wirklich gut sind. „Und von denen lassen sich nicht alle wirtschaftlich umsetzen.“ Die Konstruktions- und Produktionsprozesse in der Branche sind zu komplex, selbst kleine Innovationen könnten erfordern, dass Produktionsanlagen im großen Stil umgerüstet oder Herstellungsverfahren umgestellt werden müssen. So vergehen in der Regel Monate, oft sogar Jahre, bis eine Idee Früchte trägt. „Wie viel Aufwand es bedeutet und wie viel Zeit man braucht, eine Idee in der Breite umzusetzen, können sich viele in den Internet-Communities nicht vorstellen“, sagt Sven Henkel.

Zudem, das macht Franz-Rudolf Esch klar, müssen Innovationen zur Marke passen. „Das eine ist, was die Kunden sich wünschen, das andere, was aus Markensicht auch tatsächlich realisiert und marken- und kundenorientiert zu vertretbaren Preisen umgesetzt



werden kann. Dies erfordert komplexe Analyseprozesse im Unternehmen“, sagt der akademische Direktor des Automotive Institutes for Management der EBS Business School, Oestrich-Winkel. Wertvoll sei der Input aber allemal. „Die virtuell geäußerten Ideen und Meinungen ergänzen das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden, das zum Beispiel in der Marktforschung erhoben wird, gut.“

### Ab in die Realität ...

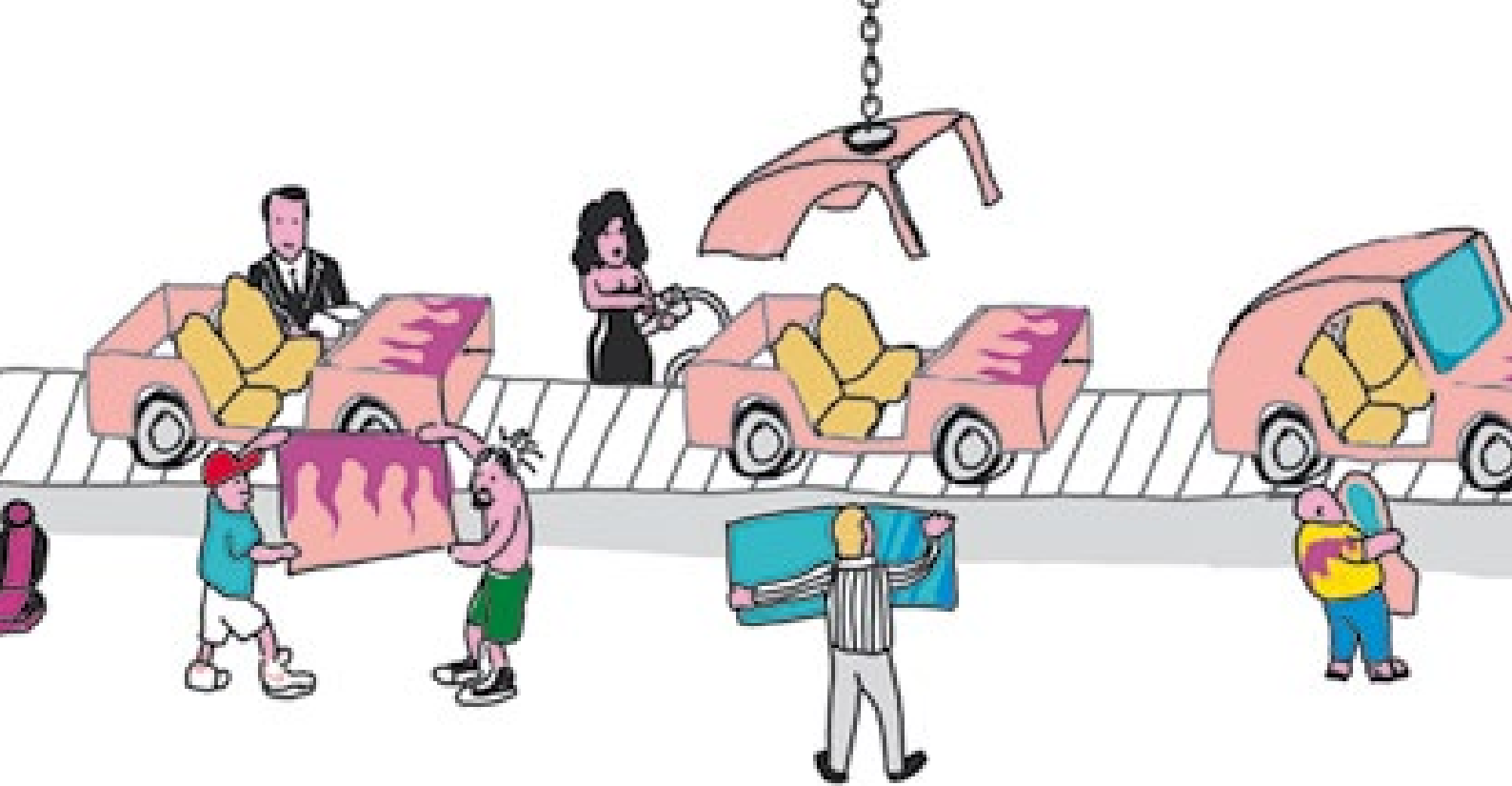
Darauf wird es wohl hinauslaufen, auf ein Ergänzen, manchmal vielleicht auch Augenöffnen. Ersetzen wird die Open Innovation im Netz die lang geübten Verfahren wie die Car Clinic oder die Arbeit in Innovationszentren, in denen Autokunden bereits in die Entwicklung einbezogen werden, nicht. Aber sie wird vielleicht einzelne Bausteine ablösen, denn die realen Innovationshilfen haben einen großen Nachteil: Sie sind extrem aufwendig und teuer. Das gilt etwa für die Arbeit des Customer Research Centers (CRC) von Daimler in Böblingen. Insgesamt 1.500 Kunden besuchen dort pro Jahr 80 Veranstaltungen, vergleichen in Workshops zwei Drehradschalter zur Steuerung eines Radios miteinander oder diskutieren mit Daimler-Mitarbeitern über das Thema Sensorik, nachdem etwa ein Zoologe einen Impulsvortrag darüber gehalten hat, wie Insekten die Welt wahrnehmen. „Wir haben das Ziel herauszufinden, wie der Kunde tickt und welche Bedürfnisse er hat, nicht wie er ein Auto konstruieren würde“, sagt CRC-Leiter Götz Renner. Die Innovationsexperten versuchen, mit Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung zu entschlüsseln, welche

Neuerungen den Besuchern wirklich wichtig sind. Mehr als 600 Ideen für die Baureihe 2013, die nächste Generation der E-Klasse, hat das CRC gesammelt und nach Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudien zu Prototypen oder Konzeptstudien weiterentwickelt. Ein Ideenbaukasten, aus dem sich die Entwickler nun bedienen können.

Auch die Car Clinics, bei denen Testpersonen neue Fahrzeuge oder Fahrzeugdetails gemeinsam mit den entsprechenden Produkten der Wettbewerber präsentiert werden, liefern den Autoherstellern Erkenntnisse über Kundenwünsche. In aller Heimlichkeit müssen Messehallen oder Fernsehstudios gebucht und die Ausstellungen inszeniert werden. Menschen zu rekrutieren, die genau dem richtigen Marktforschungsprofil entsprechen, ist teuer und langwierig, vor allem, wenn auf mehreren internationalen Märkten getestet wird. Kosten von den Hunderttausenden Euro pro Land und Clinic sind die Regel und treiben die Entwicklungsausgaben in die Höhe.

### ... und zurück ins Netz

Aber diese Verfahren sind erfolgreich und haben noch lange nicht ausgedient. Darüber hinaus mit virtuellen Car Clinics zu experimentieren, liegt nahe. Die Nutzer bekommen Zugang zu einer speziellen Webseite, auf der sie virtuelle Fahrzeugmodelle betrachten, durch 3-D-Ansichten eines neu gestalteten Cockpits navigieren oder mit einem Mausclick bestimmte Details am Fahrzeug in extremer Vergrößerung unter die Lupe nehmen. „Ein →



Nachteil ist natürlich die limitierte Wahrnehmung. Geruch und Haptik kann ich online nicht testen“, sagt Daniel Scholz vom Marktforschungsunternehmen Harris Interactive in Hamburg, einem Anbieter solcher Dienste. „Alle Themen rund um das Design kann ich dagegen gut abbilden.“ Die virtuellen Entwürfe können gleichzeitig rund um die Welt zu Marktforschungszwecken genutzt werden, Netznutzer können einfacher rekrutiert werden, da sie nicht extra zur Car Clinic anreisen müssen.

Audi zum Beispiel nutzt virtuelle Clinics: Für die Baureihen A3 und A4 wurde das Audi Virtual Lab der Öffentlichkeit präsentiert. 6.200 Autofans in Deutschland, USA und Japan haben in dem webbasierten Entwicklungslabor ihre Vorstellungen und Bedürfnisse in die Entwicklung von Car-Entertainment-Systemen einfließen lassen. Dazu setzten die Autobauer eine virtuelle Prototypensimulation ein. Die Netznutzer konnten zwar das System um eigene Ideen oder Entertainment-Elemente ergänzen, wurden aber gleich auf technische Zwänge und die Auswirkungen auf den Fahrzeugpreis hingewiesen.

Dass die Nutzer auf diese Weise nicht einfach Ideen publizieren, sondern sich auch über ihre Folgen und ihre Umsetzbarkeit Gedanken machen, half auch, die Erwartungshaltung der Community auf ein realistisches Maß herunterzuschrauben.

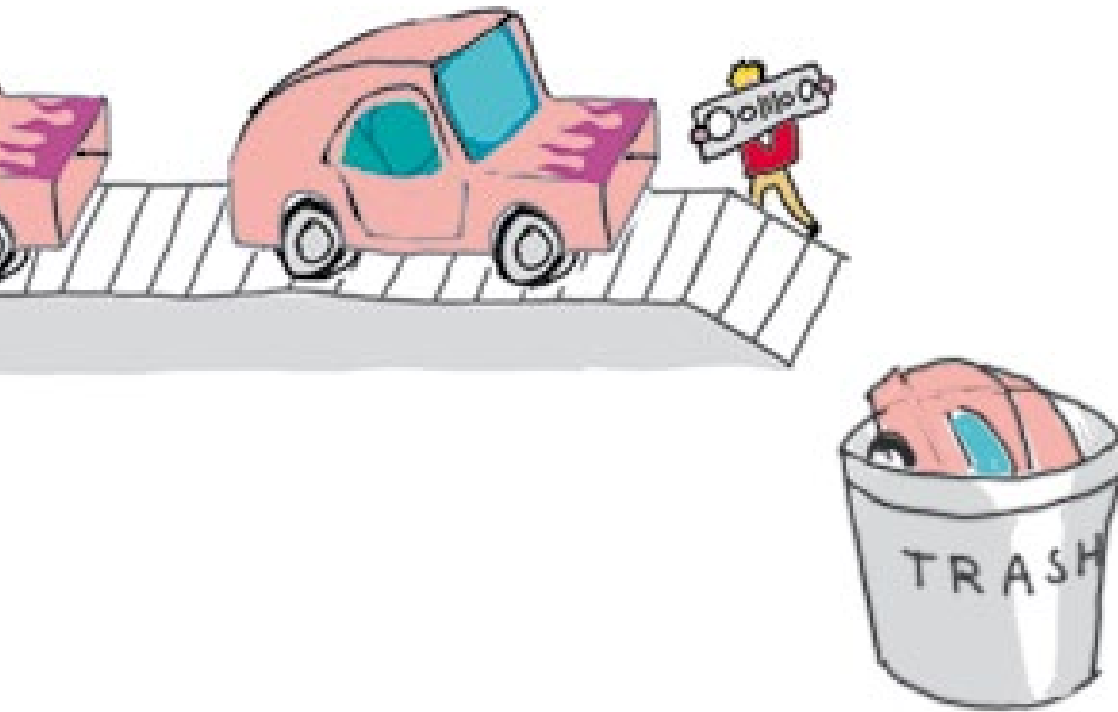
## Wenn, dann richtig

Ganz ohne Risiko ist die Öffnung nach außen allerdings nicht. Die Autobauer sprechen mit den offenen Ideensammlungen in

der Regel hoch motivierte Fans der eigenen Marke an. Wer beim Dialog schlampt, läuft Gefahr, genau diese wichtige Kundengruppe zu verärgern. Beispiel BMW: 2001 startete die BMW Group eine Open-Innovation-Plattform namens „Virtuelle Innovations-Agentur“ (VIA), die 2008 überarbeitet und mit neuen Funktionen versehen wurde. Privatpersonen, Universitäten und Forschungseinrichtungen oder Unternehmen sollten nach einer Anmeldung auf der Seite neuartige Ideen bei BMW einreichen können.

Das Interesse von BMW-Fans rund um die Welt war groß. Seit dem Start der ersten Version reichten sie durchschnittlich 800 Ideen pro Jahr ein – von denen BMW drei Prozent pro Jahr nach eigenen Angaben aufgriff, um Neues zu produzieren. Ein Verfahren zum Weben von Karbonfasern, das ein BMW-Fahrer erdacht hatte, wurde etwa für den Serieneinsatz im BMW M3 CSL genutzt. Die meisten anderen Ideen aber waren entweder im Unternehmen schon bekannt oder nicht umsetzbar.

Die Umsetzungsquote sorgte bei einigen Ideengebern für Frust. Eine stiefmütterliche Behandlung der Webseite des Projekts tut ihr Übriges. „BMW meint es mit Open Innovation nicht ernst“, kritisierte der dänische Innovationsforscher Stefan Lindegaard. Er war beim Versuch, VIA zu nutzen, auf zahlreiche technische Fehler auf der Webseite und eine undurchsichtige Menüführung gestoßen, die ihn letztlich nur zu einem Aufruf zu einem vor einem halben Jahr beendeten Ideenwettbewerb leitete. „Ist es ihnen egal, welchen Eindruck sie bei potenziellen Partnern hinterlassen?“, fragte er sich darauf. Unterdessen findet man bei BMW



derzeit keinen Gesprächspartner zu dem Thema und die Webseite der VIA wird erneuert.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, mit den Ideengebern in der Community dauerhaft offen zu kommunizieren. „Die meisten Netznutzer haben ja gar kein Problem damit, dass ihre Einfälle vor allem für die Markt- und Trendforschung genutzt werden“, glaubt Sven Henkel. Wichtig sei, dass die Hersteller in der Community offen transparent machen, was das Ziel der Aktion ist.

Er rät zudem, bei allen Ideen – auch den weniger guten – transparent zu machen, was aus ihnen wurde. War ein Einfall eigentlich gut, aber von der Kostenseite her nicht sinnvoll zu realisieren? Verhindert bei einem anderen bereits ein Patent, die Idee weiterzuverfolgen? Oder kümmert sich gar bereits ein Projektteam darum, eine Anregung umzusetzen? „Wenn der Kunde sich einbringt, muss ich ihm in jedem Fall auch ein Feedback geben“, sagt Henkel. „Das ist ein Zeichen von Wertschätzung.“

## Am Ball bleiben

Daher ist es sinnvoll, auch nach dem Ende eines Wettbewerbs weiter auf der Open-Innovation-Plattform mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. VW etwa füllt bis heute die Seiten des Weblogs, das für einen Blue-Motion-Wettbewerb ins Leben gerufen wurde, obwohl die Gewinner längst gekürt wurden – und erfüllt damit etwas, was sich inzwischen viele Autointeressierte wünschen: Das Unternehmen teilt sich mit und macht so aus den Blue-Motion-Fahrzeugen mehr als passive Objekte mit einem bestimmten An-

trieb und Image. Auf diese Weise entsteht im Netz eine Gemeinschaft der Gleichgesinnten – eine Entwicklung, die Henkel für absolut zeitgemäß hält. „Das Auto ist nicht mehr nur eine Maschine mit vielen PS oder ein Statussymbol“, sagt er. „Es ist selbst eine Kommunikationsplattform, mit der ich bestimmte Signale nach außen sende und das ich als Anlass nutzen kann, um mich mit Menschen mit ähnlichen Interessen auszutauschen.“

Toyota hält dies offenbar für die richtige Richtung: Die Japaner investieren umgerechnet etwa 3,8 Millionen Euro in eine Kooperation mit dem Softwareunternehmen Salesforce, um „Toyota Friend“ aufzubauen – eine Art Mini-Facebook, bei dem sich Autofahrer, Händler und das Unternehmen miteinander vernetzen, Wartungstermine und Verkehrstipps, Ladehinweise für Elektroautos und andere Informationen austauschen. Auch für Nachrichten oder Fotos für Freunde und Familie soll bei „Toyota Friend“ Platz sein – und Toyota könnte, bei erfolgreichem Verlauf, den eigenen Dienst nutzen, um Ideen einzusammeln oder direkt anhand der Nutzerdaten Informationen für die Produktentwicklung und das Marketing zu gewinnen. □

---

LARS REPPESGAARD

ist freier Journalist und lebt in Hamburg.