

LEAD

Innovation Paper

VON DER VISION ZUM MARKTERFOLG.

LEAD User Methode

- Wie Sie mit der LEAD User Methode Durchbruchsinnovationen entwickeln.

Die Autorin.



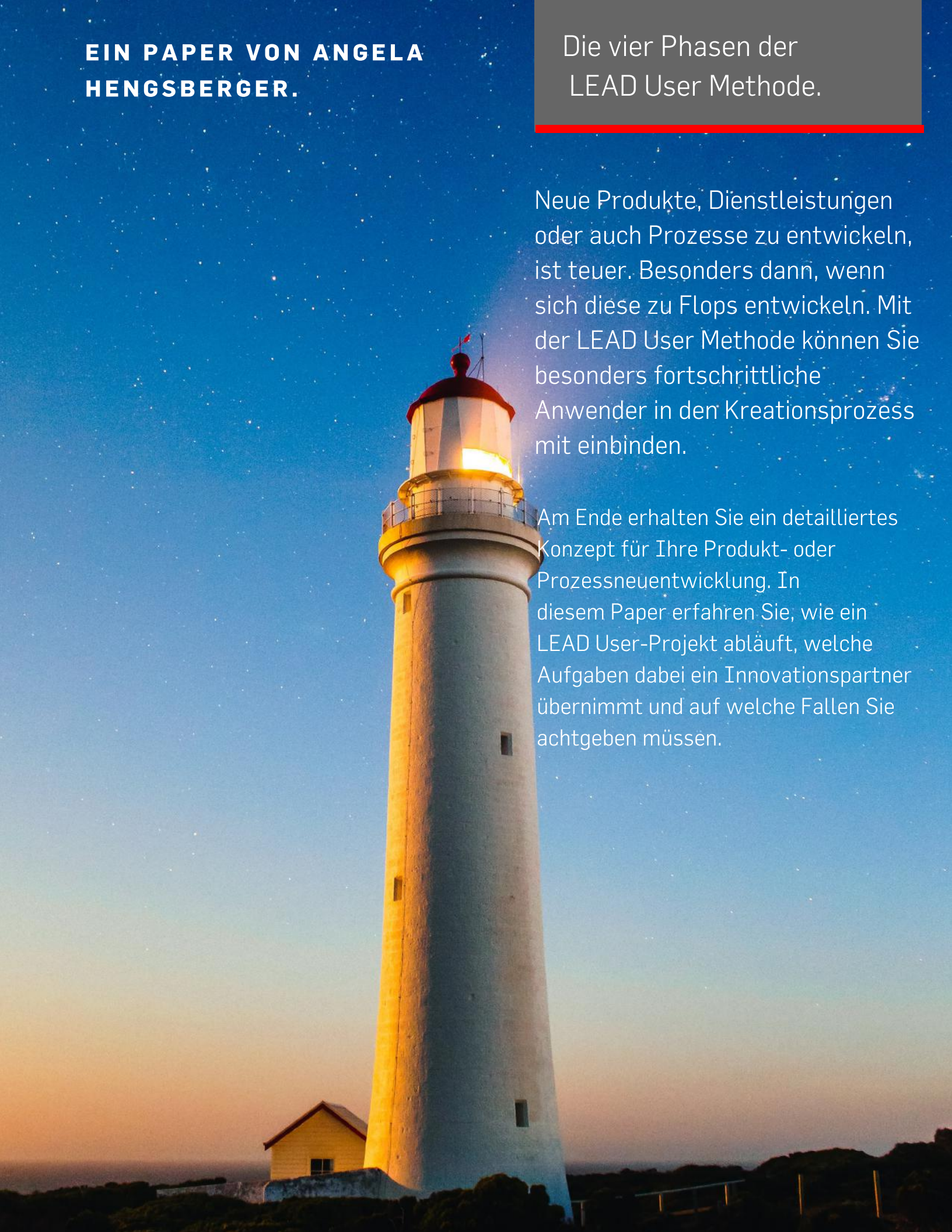
Geboren in Wien. Nach der Matura an einer Höheren Lehranstalt für Tourismus und Wirtschaft absolvierte sie ihr Studium an der Wirtschaftsuniversität in Wien im Studienzweig Betriebswirtschaft mit dem Ausbildungsschwerpunkt Handel & Marketing, sowie Transportwirtschaft & Logistik. 2017 erlangte sie das internationale Inbound Marketing Zertifikat, 2018 eine Reihe an Sales und Marketing Zertifikaten. 3 lebende Fremdsprachen. Berufserfahrung im Marketing und Sales. Bei LEAD Innovation ist sie für das Business Development verantwortlich.

**EIN PAPER VON ANGELA
HENGESBERGER.**

Die vier Phasen der
LEAD User Methode.

Neue Produkte, Dienstleistungen oder auch Prozesse zu entwickeln, ist teuer. Besonders dann, wenn sich diese zu Flops entwickeln. Mit der LEAD User Methode können Sie besonders fortschrittliche Anwender in den Kurationsprozess mit einbinden.

Am Ende erhalten Sie ein detailliertes Konzept für Ihre Produkt- oder Prozessneuentwicklung. In diesem Paper erfahren Sie, wie ein LEAD User-Projekt abläuft, welche Aufgaben dabei ein Innovationspartner übernimmt und auf welche Fallen Sie achten müssen.



Ablauf

Einladungsmanagement und
Veranstaltungsorganisation
2-tägiger Workshop in einem Hotel
Abschlussbericht = Businessplan, Lastenheft -
Handlungsempfehlungen

4. Konferenz

Suchprozess Zielmarkt & analoge Bereiche
Persönliche Interviews / Site Visits
Präsentation & Selektion der LEAD User

3. LEAD User Zielmarkt & Analoge B

Trenderhebung primär & sekundär
Anwender- / Kundengespräche Zielmarkt
Profilworkshop, Gen. analoger Bereiche

2. Trend- & Bedürfnisanalyse (Zielmarkt Insights)

Mitarbeitergespräche
Bildung interdisziplinäres Innovationsteam
Konstituierendes Meeting & Briefing

1. internes Innovationsteam (Suchfeld)

Was suchen Sie genau?

Die LEAD User Methode kommt dann zum Einsatz, wenn ein Unternehmen einen Roadmap-Prozess bereits abgeschlossen, und ein strategisches Suchfeld definiert hat. Dieses Suchfeld lässt sich dann sehr genau auf eine Produktgruppe oder ein Produkt einschränken.

Produktsuchfelder ergeben sich, wenn Sie in Ihrem Unternehmen nach Bereichen suchen, in denen lange keine Innovationen mehr am Markt platziert wurden.

Typischerweise bietet innerhalb solcher Produktbereiche auch die Konkurrenz kaum etwas anderes oder Neues. Die Produkte verschiedener Hersteller unterscheiden sich dann meist nur durch die Marke.

Die LEAD User Methode können Sie aber auch ohne Roadmap starten. Nämlich dann, wenn es auf der Hand liegt, welche Produkte Sie neu entwickeln wollen, oder gar müssen. Wenn etwa

das Patent für eines Ihrer Cash-Cow-Produkte in absehbarer Zeit ausläuft, dann müssen Sie etwas Neues auf den Markt bringen, um keine wirtschaftlichen Probleme zu bekommen.

Die vier Phasen der LEAD User Methode

Das Projekt selbst läuft in Stufen ab. In jeder der vier Stufen müssen Sie sehr präzise arbeiten, um auch für Sie brauchbare Endergebnisse zu erhalten. Wenn Sie eine Stufe nicht genau genug abgearbeitet haben, dann durchlaufen Sie diese Stufe am besten noch einmal, bevor Sie sich der nächsten widmen. Nutzen Sie Ihren Innovationspartner hier durchaus als Sparring-Partner. Er wird Ihnen sagen, wann Sie eine Stufe erfolgreich absolviert haben, und wann nicht. Damit bewahrt er Sie auch vor unnötigem finanziellen Aufwand: Jede Stufe ist aufwändiger als die vorangegangene, und damit auch mit mehr Kosten verbunden.

1. Bilden Sie Ihr internes Projekt-Team

Im ersten Schritt stellen Sie Ihr internes Projektteam zusammen. Es sollte möglichst interdisziplinär besetzt sein, um Trends und Bedürfnisse aus verschiedenen Perspektiven betrachten und einschätzen zu können. Das Team sollte rund fünf Personen umfassen. Ganz wichtig sind dabei jene Personen, die das Promotorenmodell von Professor Eberhart Witte lehrt:

- Der Machtpromotor: Dies ist eine Person aus der Geschäftsführung oder zumindest der zweiten Führungsebene, der Budgetverantwortung haben muss. Das Teammitglied ist in der Lage, das Ergebnis des Lead User Projekts Realität werden zu lassen.
- Der Fachpromotor: Er oder sie kommt aus Ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Der Fachpromotor ist Spezialist für die technischen Anforderungen.
- Der Prozesspromotor: Diese Person ist Produktmanager oder jemand aus dem Marketing oder dem Vertrieb. Der Prozesspromotor bringt die Anforderungen des Marktes und Sicht des Kunden mit ein.

Am Ende der ersten Phase steht dann ein konstituierendes Meeting des Projektteams, das in Phase zwei führt.

2. Suchfeld präzisieren, LEAD User Profil festlegen und analoge Bereiche definieren

In dieser Phase geht es darum, das Suchfeld möglichst genau einzugrenzen. Wenn Sie Ihrem Suchfeld allerdings zu enge Grenzen setzen, ist der Weg zu kreativen Lösungen verbarrikadiert.

Mit anderen Worten: Ihr Suchfeld sollte so eng wie nötig und so weit wie möglich sein.

Eine wichtige Frage, die in diesem Schritt zu klären ist, wäre: Welche technischen Verfahren sind erlaubt und welche nicht? Wichtig ist hier auch, den Zeitpunkt für die Fertigstellung des Prototyps festzulegen. Wenn dies nicht geschieht, dann ergibt das LEAD User Verfahren meist Science Fiction-Konzepte, die nie realisiert werden.

Das Suchfeld müssen Sie in dieser Phase auch noch mit den relevanten Trends und Kundenbedürfnissen in diesem Bereich abklären. Hier ist es wichtig, auch externe Standpunkte mit einzubeziehen. Ansonsten laufen Sie Gefahr, in Ihrem eigenen Saft zu schmoren.

Die relevanten Trends können Sie zudem in einer Prioritäten-Matrix reihen. Ein Beispiel: Der Trend Energieeffizienz ist für die Industrie derzeit wichtiger als kompakte Baumaße bzw. die Größe von Anlagen. Das LEAD User Profil wird anhand der Trends und Bedürfnisse erstellt.

Blicken Sie in dieser Phase auch über den Tellerrand Ihrer eigenen Branche. Denn bisweilen existieren die gleichen Herausforderungen oder gar Lösungen für ein Problem in anderen Branchen.

Was die Definition von analogen Branchen angeht, noch ein wichtiger Tipp. Fokussieren Sie sich auf jene Branchen, die technisch weiter entwickelt sind, als die Ihre. Autokonstrukteure schauen sich hier gerne im Flugzeugbau um. So wurde das AntiBlockierSystem (ABS) etwa zuerst für Flugzeuge entwickelt und dann für den motorisierten Verkehr adaptiert.

Die exakte Definition des Suchfeldes und die Bestimmung der relevanten analogen Bereiche bildet dann die Basis für Phase 3: Der Suche nach den passenden LEAD Usern. Deren genaues Profil legen die Teilnehmer des zweiten Meetings exakt fest, an dem auch Ihr Innovationspartner teilnimmt.

3. Relevante LEAD User finden.

Ein LEAD User ist ein fortschrittlicher Anwender. Der Begriff stammt vom Professor Eric von Hippel, der in den 80er-Jahren diesen Begriff am MIT prägte. Er hat Markterfolge genauer untersucht und entdeckt, dass bei den meisten davon auch Kunden (User) mitgewirkt haben. Ein LEAD User muss zwei Charakteristika haben:

- Der LEAD User muss hinsichtlich seiner Bedürfnisse und seines Informationsstandes dem Massenmarkt einen Schritt voraus sein.
- Der LEAD User muss selbst aus der Innovation, die es zu entwickeln gilt, einen großen Nutzen ziehen.

Um ein genaueres Bild von einem LEAD User zu bekommen, lesen Sie das Portrait von Thorsten Kern in unserem Blog, der Innovationen in der Automobilindustrie vorantreibt.

Um an potenzielle LEAD User heranzukommen, stellen Sie als Auftraggeber eine Stichprobe Ihrer Kunden zur Verfügung, die dem gesuchten Profil entsprechen. Der externe Innovationsmanagement-Dienstleister siebt nun in mehreren Stufen für jede Gruppe (Zielmarkt plus analoge Branchen) je 10 LEAD User heraus.

- Am Beginn kontaktiert Ihr Innovationspartner die potenziellen LEAD User telefonisch, um mit ihnen eine halbe bis eine dreiviertel Stunde über das Projekt und das Suchfeld zu sprechen.
- Ein Research Analyst Ihres Innovationspartners geht dann mit den in der ersten Runde ausgewählten Personen einen Fragebogen durch. Dieser fokussiert genau auf das Suchfeld und die relevanten Trends. Besonders interessant für die dritte Runde sind
- Personen, die hier bereits Lösungen für das gestellte Problem präsentieren.
- Im dritten Schritt trifft sich der Projektleiter Ihres Dienstleisters mit den potenziellen LEAD Usern in deren persönlichem Umfeld. In diesem Gespräch geht es nicht nur darum, ob der Gesprächspartner auch tatsächlich gute Ideen hat, und am Telefon nicht nur große Worte geschwungen hat. Der Projektleiter recherchiert zudem, ob die betreffende Person workshoptauglich ist. Potenzielle LEAD User persönlich zu treffen ist auch deshalb unabdingbar, weil damit das gesamte Projekt für diese verbindlicher wird, und der Projektleiter den Personen ev. Ängste und Unklarheiten nehmen kann. Denn: LEAD User bekommen kein Honorar für ihre Mitarbeit, sondern lediglich einen Ersatz für Ihre Aufwendungen.

Am Ende der dritten Phase findet dann erneut ein Meeting zwischen Innovationspartner und Ihrem Projektteam statt. Dort präsentiert Ihr Dienstleister dann die gefundenen, potenziellen LEAD User anhand eines kurzen Steckbriefs. Dieser enthält die genauere Beschreibung dieser Person und die Ideen, die sie zum Suchfeld

geäußert hat. Am Ende dieses Meetings fixieren Sie als Auftraggeber die LEAD User, mit denen Sie dann die zweitägige LEAD-User-Konferenz absolvieren wollen.

Die LEAD User Konferenz generiert Lösungen

Die LEAD User Konferenz dauert zwei Tage und findet in einem Konferenzhotel statt. Insgesamt vier Moderatoren begleiten diese Konferenz. Zwei davon kümmern sich um das Inhaltliche, zwei um das Organisatorische. Schließlich sollen sich alle Teilnehmer rundum wohl fühlen, um möglich kreativ denken und arbeiten zu können.

Am ersten Tag soll sich die Gruppe besser kennen lernen und mithilfe verschiedenster Kreativitätstechniken gemeinsam möglichst viele Ideen generieren. Limitierende Faktoren wie Preis oder technische Realisierbarkeit werden im ersten Schritt außer Acht gelassen, um die Kreativität nicht einzuschränken.

Eine Möglichkeit, Ideen zu generieren, bietet etwa das sogenannte Nörgeln (auch Nagging genannt). Eine Gruppe darf über existierende Produkte oder Lösungen sachlich fundiert „schimpfen“. Dann wird der Spieß umgedreht und die Gruppe ist aufgerufen, für die kritisierten Eigenschaften Lösungen zu präsentieren. Wichtig dabei: Die Gruppe darf das definierte Suchfeld nie verlassen. Die gesamte Gruppe versucht am Ende des ersten Tages alle Ideen in Themen zu clustern. Auch die Entscheidung, welche Themenbereiche die Gruppe am zweiten Tag weiter bearbeitet, fällt am Ende des ersten Tages. Am zweiten Tag teilt der Hauptmoderator das gesamte Team in Kleingruppen ein. Jede einzelne Kleingruppe muss für ein am ersten Tag definiertes Thema ein

detailliertes Lastenheft erarbeiten. Welche inhaltlichen Komponenten dieses Dokument haben muss, legt das Projektteam des Auftraggebers zuvor fest. Typischerweise enthält ein solches Lastenheft eine Stärken-Schwächen-Analyse, eine Risikoabschätzung, Informationen über notwendige Partnerschaften mit anderen Unternehmen, Milestones, etc.

Um den Projekten auch ein „Gesicht“ zu geben, begleitet ein Zeichner die zweitägige Konferenz. Dieser Zeichner hat sich immer wieder als sehr guter Katalysator für Projekte erwiesen. Denn jemandem ein Bild aus seinem Kopf so zu vermitteln, sodass dieser es dann auf Papier bringen kann, ist eine Herausforderung.

Jede Kleingruppe präsentiert dann ihr Lösungskonzept. Mithilfe eines Bewertungsbogens stimmt dann jeder Teilnehmer der LEAD-User-Konferenz anhand verschiedener Dimensionen wie etwa „technische Realisierbarkeit“ über jedes präsentierte Konzept ab.

Der Innovationsdienstleister dokumentiert alle Schritte, und insbesondere die Lösungskonzepte samt Bewertungsbögen, sehr genau. Für welches Konzept Sie sich dann als Auftraggeber entscheiden, bleibt Ihnen überlassen.

Fazit: LEAD User Methode

Indem Sie Ihr Suchfeld möglichst genau definieren, führt Sie ein LEAD User Projekt auch sehr präzise ans Ziel. Am Schluss liefert Ihnen diese Methode zwar nicht viele, aber die richtigen umsetzbaren Konzepte für Durchbruchinnovationen passend zum eingangs definierten Suchfeld. Dabei bezieht ein LEAD User Projekt auch das Know-how von Personen außerhalb Ihres Betriebes mit ein. Damit gehört es zur Methodenfamilie der Open Innovation, wie etwa öffentlich ausgeschriebene Ideenwettbewerbe auch.

Sie haben Fragen? Sprechen Sie mit unserer Expertin:

Angela HENGsBERGER
Head of Business Development
+43 1 929 40 38 45
hengsberger@lead-innovation.com

Von der Vision zum Markterfolg -
mit dem Erfindernetzwerk.

Seminare in Frankfurt, München,
Stuttgart, Wien

Webinare zu den unterschiedlichsten
Innovationsmanagementthemen
und -Methoden

Innovation Talks Innovationsmanagement
erklärt in 5-Minuten-Videos.

LEAD Magazine Fachmagazine aus
unterschiedlichen Branchen.

Bleiben Sie neugierig,
Ihr LEAD Innovation Team.

www.lead-innovation.com