

# **Kontinuierliche Einbindung von Kundinnen und Kunden in Produktentwicklungen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Barbora Maresova, BA

1410683020

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Barbara Kastlunger

Wien, April 2016

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



17. März 2016

Barбора Maresova, BA

# Zusammenfassung

Die Einbindung von KundInnen in die Produktentwicklung kann für Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen. Daher widmet sich diese Arbeit diesem immer wichtiger werdenden Thema und untersucht einerseits die möglichen Methoden zur KundInneneinbindung und andererseits die Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen. Es wird auf die Motivationen der KundInnen eingegangen und es werden Maßnahmen für Unternehmen vorgestellt, um diese KundInnen zu binden, damit diese bereit sind, wiederholt an KundInneneinbindungsmaßnahmen teilzunehmen. Die drei Themenschwerpunkte Methoden zur KundInneneinbindung, Auswahl der richtigen Methode und Beziehungsmanagement werden sowohl theoretisch als auch empirisch mittels ExpertInneninterviews untersucht. Die Ergebnisse weisen auf, dass es Methoden im Onlinebereich als auch persönlichen Bereich gibt, welche bereits von Unternehmen erfolgreich angewendet werden. Weiters kann die Bedeutung der Formulierung einer Fragestellung seitens Unternehmen für die Auswahl der Methode als auch die Rekrutierung der KundInnen erkannt werden. Als ausschlaggebende Faktoren für die Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen werden Kommunikation und Wertschätzung identifiziert.

KundInneneinbindung, KundInnenmotivation, Co-Creation, Open Innovation, Lead-User, Online-Communities, Ideenwettbewerbe, Produktentwicklung

## Abstract

Involving customers in new product development can be a good way for companies to gain competitive advantage. Therefore, this thesis analyzes different possibilities and methods for customer integration as well as the relationship between companies and the involved customers. First, customer motivation background is examined and then measures companies can employ to motivate their customers to be involved on a regular basis are introduced. The three main subjects of this thesis are methods for customer integration, the selection of the right method and relationship management. All three subject areas have been researched in current literature and the findings were checked and augmented with expert knowledge gained through interviews. The accumulated findings show that there are suitable methods for personal and online customer integration and companies already successfully use both channels. Furthermore, it was found that companies must form a question they want to have answered through the involvement of customers. This question is the basis for selecting the correct method as well as for recruiting the right customers. The main factors in the relationship were found to be communication and appreciation.

Customer integration, customer motivation, co-creation, open innovation, lead-users, online communities, ideacompetitions, new product development

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlage</b> .....	<b>4</b>
2.1	Die veränderte Rolle von KundInnen.....	4
2.2	Möglichkeiten und Methoden von KundInneneinbindung.....	5
2.2.1	Die Kategorisierung der Arten von KundInneneinbindung .....	6
2.2.2	KundInnen in der aktiven Rolle bei Produktentwicklungen .....	10
2.2.3	Methoden für aktive KundInneneinbindung .....	15
2.2.4	KundInnen in der passiven Rolle bei Produktentwicklungen.....	19
2.2.5	Methoden für passive KundInneneinbindung .....	19
2.3	Auswahl einer Methode zur KundInneneinbindung.....	21
2.3.1	Die Auswahl der richtigen Methode.....	22
2.3.2	Die Auswahl der richtigen Zielgruppe.....	23
2.4	KundInnenbindung an langfristige KundInnenintegrationsinitiativen .....	26
2.4.1	Die Wichtigkeit von KundInnenbindung .....	26
2.4.2	KundInnenbindungsfaktoren bei KundInnenintegration .....	28
2.4.3	Determinanten der Motivation von KundInnen für die Teilnahme an KundInnenintegrationsinitiativen .....	29
2.4.4	Instrumente der KundInnenbindung bei KundInnenintegrationsinitiativen .....	36
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>41</b>
3.1	Formulierung von spezifischen Fragestellungen.....	42
3.2	Vorgehensweise und angewandte Methoden .....	44
3.2.1	Auswahl der angemessenen Erhebungsmethode .....	44
3.2.2	Vorstellung des Erhebungsinstruments .....	45
3.2.3	Auswahl der ExpertInnen .....	47

3.2.4	Durchführung der Erhebung.....	50
3.2.5	Dokumentation der Auswertung.....	50
3.3	Ergebnisse .....	53
3.3.1	Vorstellung der Ergebnisse nach Strukturdimensionen .....	53
<b>4</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....</b>	<b>68</b>
4.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	68
4.1.1	Forschungsfrage 1: Methoden zur KundInneneinbindung .....	68
4.1.2	Forschungsfrage 2: Auswahl einer passenden Methode .....	70
4.1.3	Forschungsfrage 3: Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen .....	71
4.2	Empfehlungen für die Praxis .....	75
4.3	Reflexion und Ausblick .....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Die KundInnen von heute stellen hohe Erwartungen an Unternehmen. Um diese zu erfüllen oder idealerweise sogar zu übertreffen, sind Unternehmen dazu angehalten, vermehrt auf ihre KundInnen zu hören. Die notwendige Entwicklung zu höherer KundInnenorientierung ist keine Neuigkeit – in einer explorativen Studie fand Reichart (2013, S. 159) heraus, dass bei den untersuchten Firmen bereits die Hälfte aller Innovationen aufgrund von KundInnenanregungen entstehen und bei allen Innovationen KundInnen in den frühen Entwicklungsphasen herangezogen werden.

Die Einbindung von KundInnen in die Produktentwicklung ermöglicht den Unternehmen eine rasche Anpassung an die Veränderungen des Marktes und die Auffindung neuer Trends unter den KundInnen (Sandmeier, 2008, S. 231). Durch die Einbindung von KundInnen können Unternehmen nicht nur deutlich mehr über die Bedürfnisse ihrer KonsumentInnen erfahren, sondern auch von ihrem Wissen und ihrer Lösungskompetenz profitieren (Bretschneider, 2012, S. 1ff.).

Von Hippel schreibt über eine Marktentwicklung von *Herstellerzentrierter* zu *Userzentrierter* Produktentwicklung. In seinen Untersuchungen fokussiert er sich auf die Methode der *Lead-User*, auf welche im Kapitel 2.2.3.2 eingegangen wird. Er erklärt, dass es für die AnwenderInnen üblich ist, Produkte auf ihre Bedürfnisse anzupassen – so werden ständig kleine Innovationen erfunden (von Hippel, 2005, S.2). Es liegt in der Natur von UserInnen neue Produkte zu entwickeln – genau dieses Potenzial sollen die Unternehmen nutzen. Denn die Untersuchungen zeigen, dass Produkte, welche mit der Lead-User Methode entwickelt wurden, kommerziell deutlich attraktiver sind (von Hippel, 2005, S. 4).

Das Potenzial, welches sich für Unternehmen durch KundInneneinbindung bei Produktentwicklungen ergibt, zeigen Oliveira und von Hippel in einer empirischen Studie über Bankenservices in Großbritannien. Diese zeigt, dass insgesamt 14 aus 20 wichtigen Bankeninnovationen zwischen den Jahren 1957 und 2010 von AnwenderInnen entwickelt und verwendet wurden, bevor diese von den Banken eingeführt wurden (Oliveira & Von Hippel, 2010, S. 14).

Diese Arbeit widmet sich dem Thema der KundInneneinbindung und beleuchtet es theoretisch und empirisch.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Viele große Unternehmen wie Lego, Nike, Apple oder Nestlé haben eine Strategie für KundInneneinbindung etabliert und die passenden Methoden für sich gefunden (Ramaswamy & Gouillart, 2010, S. 38). Diese Vorreiter-Unternehmen dienen nun als Vorbild und viele ManagerInnen von anderen Unternehmen stehen nun vor einer Entscheidung bezüglich einer KundInneneinbindungsinitiative. Um diese Entscheidung treffen zu können, müssen einem die Grundsätze von KundInneneinbindung, als auch die einzelnen Methoden, bekannt sein. Die erste Forschungsfrage lautet daher:

*Welche Methoden zur KundInneneinbindung in die Produktentwicklung gibt es und wie können diese kategorisiert werden?*

Die Auswahl der richtigen Methode, passend zum gewünschten Beitrag der KundInnen in die Produktentwicklung, sowohl als auch zu den Ressourcen der Unternehmen, stellt eine häufige Herausforderung für Unternehmen dar. Mangels systematisch-methodischen Vorgehens entstehen oftmals Schwierigkeiten bei der Interpretation von Informationen oder beim Aufbringen passender Informationen (Reichart, 2013, S. 159). Die zweite Forschungsfrage adressiert daher die Methodenauswahl:

*Wie kann die passende Methode zur KundInneneinbindung gewählt werden?*

KundInneneinbindung kann auf unterschiedliche Arten stattfinden (siehe Kapitel 2.2). Allerdings eignen sich Methoden, die sogenannte Lead-UserInnen involvieren, für langfristige KundInnen-Integrationsinitiativen, am besten (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013, S. 14). Lead-UserInnen sind in diesem Fall einerseits mit dem Unternehmen stark involvierte KundInnen und andererseits KundInnen, die öfters an den KundInneneinbindungsprojekten teilnehmen. Aus diesem Grund widmet sich die dritte Forschungsfrage der Thematik der KundInnenbindung an diese langfristigen KundInnen-integrationsinitiativen:

*Wie soll die Beziehung zu KundInnen gepflegt werden, um sie an die KundInnen-integrationsinitiativen der Unternehmen zu binden?*

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit soll Hinweise für Unternehmen geben, um optimale Methoden zur KundInnen-einbindung zu finden und durch gezielte Maßnahmen die geeigneten KundInnen an sich zu binden, um mit ihnen langfristig ihre Produkte und Services zu entwickeln.

Das oben genannte Ziel lässt sich in folgende Kleinziele unterteilen:

- Skizze des Anwendungsfeldes für KundInnen-einbindung (siehe Kapitel 2.2)
- Erzeugung eines Grundverständnisses über die Hauptansätze zu KundInnen-einbindung in Produktentwicklung (siehe Kapitel 2.2.2.1)
- Vorstellung der einzelnen Methoden zur KundInnen-einbindung (siehe Kapitel 2.2.3 und 2.2.4)
- Vorschlag einer Entscheidungshilfe für die passende Methode und Zielgruppe eines KundInnen-einbindungsprojektes (siehe Kapitel 2.3)
- Darstellung der Motivatoren von KundInnen an einem KundInnen-einbindungsprojekt teilzunehmen (siehe Kapitel 2.4.3)
- Vorstellung von Instrumenten, um KundInnen an die KundInnen-integrationsinitiativen zu binden (siehe Kapitel 2.4 und 3.3)

Die Arbeit beginnt mit dem theoretischen Hintergrund zur KundInnen-einbindung und stellt anschließend die empirische Untersuchung zur Vertiefung in das Thema vor. Zum Schluss werden Hinweise für ManagerInnen sowie eine abschließende Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit angeführt.

## **2 Theoretische Grundlage**

Die Theorie ist in drei Teile gegliedert. Zu Beginn liegt der Fokus auf der Definition der unterschiedlichen Arten von KundInnenbindung, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Der zweite Teil bezieht sich auf die passende Auswahl einer im ersten Teil erwähnten Methode. Als letztes werden Theorien zu KundInnenbindung vorgestellt. Die theoriebasierten Ergebnisse dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung.

### **2.1 Die veränderte Rolle von KundInnen**

Die Veränderung der Rolle der KundInnen bei Unternehmen von reinen KäuferInnen zu MitgestalterInnen wird von Prahalad und Ramaswamy (2000) mit der Entwicklung des Theaters verglichen: Während früher der Theaterbesucher oder die Theaterbesucherin sich lediglich ein Ticket gekauft haben und sich dann für die gesamte Vorstellung zurückgelehnt haben, wurde in den 1960ern und 1970ern das experimentelle Theater immer moderner. Bei einer solchen Vorstellung wurden die BesucherInnen direkt bei der Aufführung eingebunden – die Rollen zwischen SchauspielerInnen und BesucherInnen waren verschwommen. Prahalad und Ramswamy haben die Entwicklung der KundInnen in der folgenden Abbildung 1 veranschaulicht. Abbildung 1 zeigt die Rolle der KundInnen bezogen auf Ihre Aktivitäten, aber auch wie sie von den Unternehmen gesehen werden. Dass sich seit 1970 der Fokus komplett verändert hat, zeigt, wie groß diese Herausforderung auch für Unternehmen ist und wie viele Anpassungen notwendig sind. Die größte Veränderung wurde seit dem Jahr 2000 bemerkbar, als die KundInnen von passiven EmpfängerInnen zu aktiven MitspielerInnen wurden. Die KundInnen werden als Co-Developer bezeichnet und als eine Kompetenz-Quelle, welche zum Vorteil der Unternehmen sowie KundInnen genutzt werden kann, wahrgenommen (Pralhalad & Ramaswamy, 2000, S. 79ff.).

Abbildung 1: Die Entwicklung und der Wandel der Rolle der KundInnen

	Customers as a <b>Passive Audience</b>			Customers as <b>Active Players</b>
	<b>Persuading predetermined groups of buyers</b>	<b>Transacting with individual buyers</b>	<b>Lifetime bonds with individual customers</b>	<b>Customers as cocreators of value</b>
<i>The frame</i>	1970s, early 1980s	Late 1980s and early 1990s	1990s	Beyond 200
<i>Nature of business exchange and role of customer</i>	Customers are seen as passive buyers with a predetermined role of consumption.			Customers are part of the enhanced network; they cocreate and extract business value. They are collaborators, codevelopers, and competitors.
<i>Managerial mind-set</i>	The customer is an average statistic; groups of buyers are predetermined by the company.	The customer is an individual statistic in a transaction.	The customer is a person; cultivate trust and relationships.	The customer is not only an individual but also a part of an emergent social and cultural fabric.
<i>Company's interaction with customers, and development of products and services</i>	Traditional market research and inquiries; products and services are created without much feedback.	Shift from selling to helping customers via help desks, call centers, and customer service programs; identify problems from customers, then redesign products and services based on that feedback.	Providing customers through observation of users; identify solutions from lead users, and reconfigure products and services based on deep understanding of customers.	Customers are codevelopers of personalized experiences. Companies and lead customers have joint roles in education, shaping expectations, and cocreating market acceptance for products and services.
<i>Purpose and flow of communication</i>	Gain access to and target predetermined groups of buyers. One-way communication.	Database marketing; two-way communication.	Relationship marketing; two-way communication and access.	Active dialogue with customers to shape expectations and create buzz. Multilevel access and communication.

Quelle: Eigene Darstellung nach Prahalad & Ramaswamy (2000, S.80)

## 2.2 Möglichkeiten und Methoden von KundInneneinbindung

Das Kapitel 2.2 beantwortet die erste Forschungsfrage:

*Welche Methoden zur KundInneneinbindung in die Produktentwicklung gibt es und wie können diese unterteilt werden?*

Das Ziel dieses Kapitels ist es, dem Leser und der Leserin erstens einen Überblick über die unterschiedlichen Arten von KundInneneinbindung zu verschaffen, zweitens die Hauptkonzepte zu KundInneneinbindung vorzustellen und drittens einzelne Methoden samt Anwendungsfälle darzustellen.

## **2.2.1 Die Kategorisierung der Arten von KundInneneinbindung**

Es gibt unterschiedliche Modelle zur Kategorisierung bzw. Unterteilung der Methoden zur KundInneneinbindung. Zwei Methoden sind in der Literatur weit verbreitet: der Ansatz von Gambardella, Raasch & von Hippel und die Unterteilung nach Cui und Fang (2015). Diese zwei Kategorisierungsmöglichkeiten bieten einen Rahmen für die nachfolgend vorgestellten Methoden und stellen dar, wie vielseitig die Möglichkeiten zur KundInneneinbindung sind.

### **2.2.1.1 Unterscheidung nach der Interaktion zwischen KundInnen und Unternehmen**

Gambardella et al. gehen in ihren Untersuchungen nicht auf die Methoden zur KundInneneinbindung ein, sondern auf die Interaktionsmöglichkeiten und Rollen, welche bei der Einbindung in die Produktentwicklungen vorkommen können. Im Weiteren definieren sie auch die wichtigsten Aspekte, welche Unternehmen bei jeder Art der KundInneneinbindung beachten sollten. (siehe 2.3)

Insgesamt unterscheiden Gambardella et al. vier Kategorien (2015, S. 10ff.):

1. Hersteller möchten aktiv Vorschläge für Innovationen von KundInnen bekommen und stellen ihnen hierzu Informationen zur Verfügung. Solche Aufrufe können z.B. als Design-Wettbewerbe von Unternehmen initiiert werden. Bei dieser Art von KundInneneinbindung übernimmt das Unternehmen bzw. der Hersteller eine zentrale Rolle.
2. Die KundInnen der Produkte übermitteln von ihnen aus Produktideen teilweise sogar inkl. Umsetzungsmöglichkeiten an die Unternehmen. Dies geschieht aus reinem Interesse der KundInnen.
3. Die KundInnen entwickeln Produkte als Zusätze zu den bestehenden Produkten des Unternehmens und schaffen dem ursprünglichen Produkt somit mehr Nutzen. Dies geschieht oft privat, ohne dass das Unternehmen davon etwas erfährt. Hier besteht die Möglichkeit für Unternehmen aus diesen Zusatzprodukten zu lernen und wiederum das ursprüngliche Produkt anzupassen.
4. Die KundInnen schaffen Ersatzprodukte für die vom Hersteller zur Verfügung gestellten Produkte. Diese Kategorie ist für Unternehmen wahrscheinlich die unangenehmste. Hier geht es um Produktimitation, die KundInnen sich untereinander meist kostenfrei zur Verfügung stellen z.B. Open-Source-Software.

Die Unterscheidung der vier Typen ist zwar wichtig für ein tieferes Verständnis, in der Anwendung treten aber sehr häufig sogenannte „Hybride“ auf. Hybride sind eine Mi-

schung aus den vier oben genannten Typen. Die Rollen der Unternehmen und KundInnen können auch im Rahmen einer Entwicklung variieren (Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2015, S. 12). Die Methoden, welche in dieser Arbeit vorgestellt werden, gehören der ersten oder zweiten Kategorie an.

### **2.2.1.2 Unterscheidung nach der Rolle der KundInnen**

Die Art der KundInneneinbindung kann auch nach der Rolle der KundInnen oder nach ihrem Wissen unterschieden werden. Zu dieser Kategorisierungsmöglichkeit gibt es zwei Ansätze. Von Österle, Fleisch & Reiner unterscheiden drei Arten der KundInneneinbindung. Sie beziehen sich auf das Wissen, welches das Unternehmen in die neue Produktentwicklung einfließen lässt (Österle, Fleisch, & Rainer, 2001, S. 48-50):

1. Wissen über die KundInnen
2. Wissen für die KundInnen
3. Wissen von der KundInnen

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Cui und Fang (2015). Sie haben aufgrund ihrer Recherche eine Zuteilung in drei Kategorien vorgenommen:

1. Kunde bzw. Kundin als Informationsquelle (CIS = Customer Involvement as an Information Source)
2. Kunde bzw. Kundin als Co-Entwickler bzw. Co-Entwicklerin (CIC = Customer Involvement as Co-Developers)
3. Kunde bzw. Kundin als Innovatoren (CIN = Customer Involvement as Innovators)

Cui und Fang sind noch einen Schritt weiter als Österle et al. gegangen und haben diese drei Kategorien nicht nur ausgiebig beschreiben, sondern auch Konzepte erstellt, welche die Treiber für die Auswahl der richtigen Art von KundInneneinbindung bestimmen. (siehe 2.3)

Die drei Kategorien lassen sich anhand von sieben Charakteristiken beschreiben und voneinander differenzieren:

- Rolle der KundInnen
- Rolle des Unternehmens
- Beitrag der KundInnen zur Produktentwicklung
- Art von Interaktion zwischen KundInnen und dem Unternehmen
- Verantwortung für die Produktentwicklung
- Ort der Produktentwicklung

- Art, wie der Input der KundInnen im Unternehmen verwendet wird

In der nachfolgenden Abbildung 2 werden die einzelnen Charakteristiken genau beschrieben.

Abbildung 2: Charakteristika der unterschiedlichen Formen der KundInneneinbindung

	<b>CIS</b>	<b>CIC</b>	<b>CIN</b>
<i>Role of customers</i>	Customers play a passive role of information providers.	Customers are codevelopers of new products.	Customers are innovators on their own.
<i>Role of the firm</i>	The firm is responsible for developing product solutions.	The firm manages collaboration with customers in product development.	The firm provides customers technical knowledge and support, and utilizes customer-generated product designs.
<i>Customer contribution to innovation</i>	Customers provide information on their needs.	Customers provide both information on their needs and inputs on product solution.	Customers contribute product solutions, not directly sharing information on their needs.
<i>Customer interaction</i>	Customers do not closely interact with NPD employees.	Customers closely interact and engage in joint problem solving with NPD employees.	Customers develop new products without interaction with NPD employees.
<i>Product development responsibility</i>	NPD Employees	Shared between NPD employees and customers	Customers
<i>Locus of product development</i>	Within the firm	Within the firm	Outside of the firm, with the customers
<i>Means of utilizing customer knowledge</i>	Transfer customer knowledge to the firm	Bring customers closer into the NPD process	Customers apply their knowledge directly in product design, without direct transfer of customer knowledge to the firm.

Quelle: Eigene Darstellung nach Cui & Fang (2015, S. 15)

Es sind Parallelen zum ersten vorgestellten Konzept nach Gambardella et al. zu finden. Die erste und zweite Kategorie nach Gambardella et al. können in der Rolle des Kunden bzw. der Kundin als Co-Entwickler bzw. Co-Entwicklerin stattfinden. Die dritte und vierte Kategorie sind dann gänzlich der Rolle des Kunden bzw. der Kundin als Innovatoren zuzurechnen. Ein großer Unterschied zwischen den zwei Kategorisierungsmöglichkeiten besteht darin, dass Cui und Fang eine zusätzliche Kategorie vorstellen, und zwar die der KundInnen als Informationsquellen. Später wird diese Art von KundInneneinbindung auch passive KundInneneinbindung genannt.

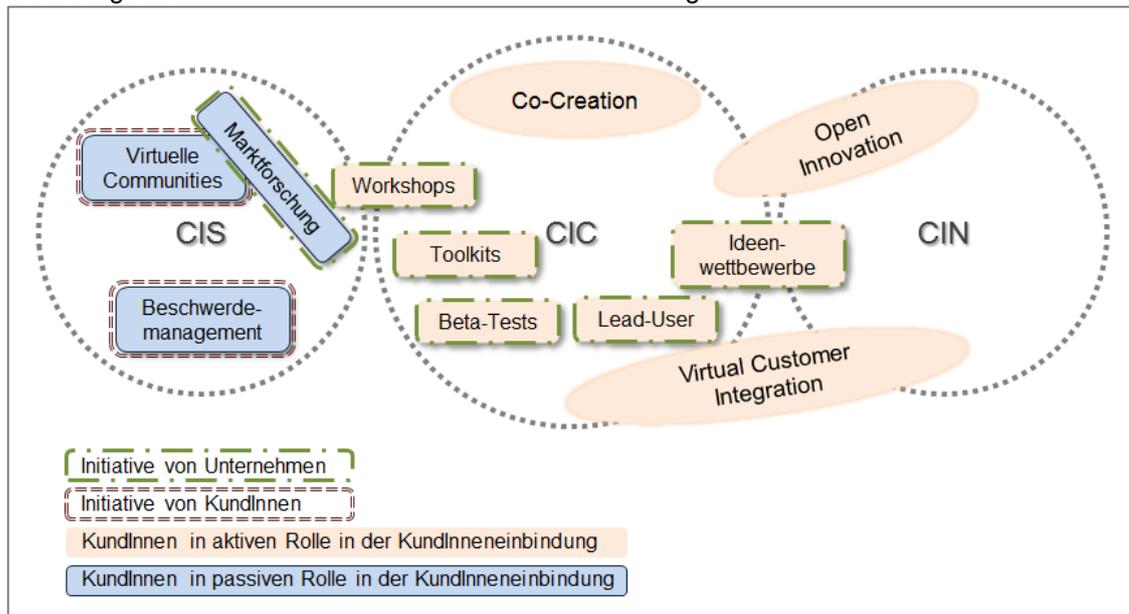
Eine weitere Kategorisierungsmöglichkeit ist ebenso stark in der Literatur vertreten und soll hier zur Vollständigkeit erwähnt werden: die Unterscheidung nach drei Arten des

Beitrags der KundInnen: *Leistungsfindungsbeiträge*, *Leistungserstellungsbeiträge* und *Qualitätssicherungsbeiträge* (Büttgen, 2007, S. 13ff.).

### 2.2.1.3 Die Herleitung der Kategorisierung für diese Arbeit

Anhand der drei vorgestellten Arten zur Kategorisierung wird in dieser Arbeit nach dem Aktivitätsgrad der KundInnen unterschieden. Es wird von einer aktiven oder passiven Rolle der KundInnen im Entwicklungsprozess gesprochen. Unter die passive Teilnahme fallen z.B. klassische Marktforschung wie Kundenbefragungen oder Fokusgruppen, aber auch ein Beschwerdemanagement. Die passiven Rollen sind der Kategorie Wissen über die KundInnen nach Österle et al. ähnlich zu stellen. Zu den aktiven Teilnahmen zählen so z.B. User Toolkits, Lead-User-Methode, Workshops oder Beta-Tests. Auf die genannten Methoden wird nun im Detail eingegangen.

Abbildung 3: Übersicht der Methoden unterteilt nach Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3 verschafft einen Überblick über die Ansätze und Methoden, welche später vorgestellt werden und teilt sie den Kategorien nach Cui und Fang (2015) zu. Ebenso ist aus der Abbildung ersichtlich, dass der Fokus dieser Arbeit auf den ersten zwei Kategorien (CIS und CIC) liegt.

Nachfolgend werden einerseits die Möglichkeiten vorgestellt, KundInnen in Produktentwicklungen einzubinden, als auch eine Entscheidungshilfe für Unternehmen, um die passende Methode zu wählen.

## **2.2.2 KundInnen in der aktiven Rolle bei Produktentwicklungen**

Dieses Unterkapitel dient zum Verständnis der Hauptbegriffe zu KundInneneinbindung sowie zur Beschreibung der unterschiedlichen Methoden, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, um KundInnen erfolgreich auf aktive Art und Weise in Produktentwicklungen einzubinden.

Ein wichtiger Treiber, der die Wichtigkeit der aktiven Rolle der KundInnen bei Produktentwicklungen klar adressiert hat, ist das Konzept des „Service Dominant Logic“ von Vargo und Lusch (2004). Dieses Konzept beruht auf der Idee, dass KundInnen nicht Produkte wegen den Produkten per se kaufen, sondern aufgrund des Nutzens, welcher dadurch entsteht. In weiterer Form kann daher jedes Produkt auch als eine Leistung gesehen werden – die Leistung steht daher bei jeglichen Entwicklungen im Vordergrund. Vargo und Lusch haben neun Prinzipien von Service Dominant Logic formuliert und eines davon bezieht sich auf die Notwendigkeit der aktiven Einbindung von den künftigen Käufern und Käuferinnen in die Entwicklung dieser Produkte bzw. dieser Leistungen (Vargo & Lusch, 2004, S. 5).

### **2.2.2.1 Erklärung der Hauptbegriffe**

Aktive KundInneneinbindung kann durch die Begriffe „Co-Creation“ und „Open Innovation“ weitgehend erklärt und definiert werden. Das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung im Leben der KonsumentInnen und sogenannte smarte Produkte nehmen jedes Jahr einen größeren Prozentsatz der Märkte ein (Porter & Heppelmann, 2014, S. 36ff.). Aus diesem Grund gewinnt auch die KundInneneinbindung über virtuelle Wege an Wichtigkeit und daher wird „Virtual Customer Integration“ neben den Begriffen Co-Creation und Open Innovation näher beleuchtet.

#### **2.2.2.1.1 Co-Creation**

Die Methoden zur Einbindung von KundInnen in einer aktiven Weise können unter dem Begriff Co-Creation zusammengefasst werden. Co-Creation ist eine Strategie, bei welcher das KundInnenerlebnis und die interaktive Beziehung mit KundInnen im Mittelpunkt stehen und diese bestimmen (WebFinance Inc., 2016).

In der Literatur wird der Begriff Co-Creation auch so verwendet, dass er sich mit der KundInneneinbindung, wie es im Rahmen dieser Arbeit verstanden wird, nicht deckt. Vargo und Lusch (2006, S. 45ff.) unterscheiden fünf Definitionen von Co-Creation:

- Emotionale Bindung der KundInnen durch werbliche Maßnahmen – die Wirkung der Werbung entsteht erst durch die hervorgerufenen Emotionen bei der Zielgruppe.
- Auslagerung eines Teiles der Arbeit am gekauften Produkt zu KundInnen. Ein Beispiel dafür ist Ikea.
- Der Service entsteht erst durch das Erlebnis der KundInnen und diese spielen eine wichtige Rolle dabei. Ein Beispiel stellt Disneyland oder experimentelles Theater dar.
- Die KundInnen müssen einen vom Unternehmen vorgegeben Prozess durchmachen, um ihr eigenes Anliegen zu klären. Ein Beispiel dafür sind automatisierte KundInnenberater (Roboter mit vorbestimmten Antworten statt einer richtigen Person im Callcenter).
- KundInnen und Unternehmen kreieren gemeinsam in einem dafür vorgesehenen Rahmen neue Konzepte. Das können Designs, Produkte, Services und vieles mehr sein.

In dieser Arbeit wird von der letzten Definition ausgegangen. Der Kunde und die Kundin werden im Sinne dieser Auslegung auch oft „Co-Producer“ genannt (Vargo & Lusch, 2006, S. 45ff.).

Im Mittelpunkt der Voraussetzungen, um aus Co-Creation einen Mehrwert zu erzielen (kundInnen- und unternehmensseitig), stehen die zwei Kompetenzen *Lernen* und *Wissen*. Lernen bezieht sich einerseits auf das Unternehmen – es müssen Lernprozesse stattfinden, um die Inputs der KundInnen auch wirklich integrieren zu können. Das Unternehmen muss laufend über die KundInnen und ihre Bedürfnisse lernen und sein Wissen erweitern. Andererseits bezieht sich der Begriff Lernen auch auf die KundInnen. Ihre Beziehung zum Unternehmen verändert sich laufend mit jeder Erfahrung, sie lernen über die Prozesse und haben mit jedem Kontakt mehr Wissen über das Unternehmen und können noch wertvollere Beiträge leisten. Es ist eine Aufgabe der Unternehmen, das Wissen, welches sie sich aneignen, auch ordnungsgemäß zu dokumentieren, damit es ihnen langfristig zur Verfügung steht (Payne, Storbacka, & Frow, 2008, S. 93). Um den Lernprozess der KundInnen zu vereinfachen bzw. auch besser auf das eigene Unternehmen anzupassen, empfiehlt es sich, die Interaktion mit den KundInnen sehr bewusst auf die Marke des Unternehmens auszurichten und hier auch ausreichend Ressourcen für die Vermittlung der Markenwelt zu investieren. So steigert sich auch die Eignung der von KundInnen generierten Inputs in das übrige Portfolio, wie auch die Werte der Unternehmen (Kim & Slotegraaf, 2015, S. 191ff.).

Co-Creation kann nach dem Umfang der Prozesse der Produktentwicklung, die ein Unternehmen bereit ist in Co-Creation zu behandeln, variieren. Die vier prozessualen Hauptschritte der Produktentwicklung umfassen: Ideengenerierung, Produktentwicklung, Vermarktung und Aktivitäten nach der Einführung (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010, S. 284ff.). Es ist möglich, KundInnen in den unterschiedlichen Phasen zu involvieren und es eignen sich für jede Phase andere Methoden.

Zuletzt sollte noch erwähnt werden: Nicht alle KundInnen können gute Co-CreatorInnen sein. Die Auswahl der richtigen KundInnen ist für den Erfolg der Co-Creation-Initiative ausschlaggebend (Romero & Molina, 2009, S. 403).

### **2.2.2.1.2 Open Innovation**

Auch der Überbegriff Open Innovation umfasst viele Methoden der KundInneneinbindung. Früher sind in den Unternehmen Innovationen in den eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen entstanden – so wird die sogenannte „Closed Innovation“ definiert. Open Innovation steht hingegen für eine neue Weise, wie Unternehmen externe Stakeholder in den Prozess der Innovation einbinden können (Möslein & Neyer, 2009, S. 87).

Es kann zwischen verschiedenen Arten unterschieden werden. Dies geschieht durch die Trennung in drei Kernprozesse (Enkel & Gassmann, 2009):

- **Outside-In-Prozess:** der wohl meist verbreitetste Prozess, bei welchem das externe Wissen z.B. jenes der KundInnen genutzt wird, um entweder Ideen zu generieren, ganze Konzepte zu entwickeln oder auch die Innovationen umzusetzen.
- **Inside-Out-Prozess:** bei dieser Art von Open Innovation werden die internen Ideen (oder auch fertige Produkte oder Patente) in anderen meist ganz fremden Branchen ausprobiert. Dies kann z.B. durch eigene neue Tochterunternehmen geschehen.
- **Coupled Prozess:** die Outside-In und Inside-Out-Prozesse werden hier kombiniert. Es entstehen Joint-Ventures oder andere Kooperation wie z.B. auch Gemeinschaftsprojekte.

In dieser Arbeit wird nur auf den Outside-In-Prozess eingegangen und auf die Methoden, welche dabei angewendet werden können wie z.B. bereits erwähnte Ideenwettbewerbe oder auch Innovationsworkshops.

Ein Beispiel für die Anwendung von Open Innovation ist Connect+Develop von Procter & Gamble (P&G). P&G pflegt eine Innovations-Bedürfnis-Liste auf der eine große

Bandbreite an Innovationen gesucht wird. KundInnen, aber auch andere Unternehmen, können zu diesen Innovations-Bedürfnissen Ihre Konzepte posten. Bei P&G reicht nicht nur eine Idee, sondern für die Einreichung ist ein Patent für das Konzept notwendig (bzw. muss zumindest ein bevorstehendes Patent vorhanden sein) (Procter & Gamble, 2016).

#### **2.2.2.1.3 Differenz zwischen Co-Creation und Open Innovation**

Der Unterschied zwischen Co-Creation und Open Innovation lässt sich durch die Kategorisierung nach Cui und Fang (2015) gut darstellen:

- Co-Creation fällt zum Großteil in die Kategorie von CIC (Customer Involvement as Co-Creator). Wie der Name schon deuten lässt, entwickeln KundInnen gemeinsam mit dem Unternehmen. Egal an welchen Punkten des Entwicklungsprozesses – die Zusammenarbeit ist immer eine gute Basis.
- Open Innovation findet meistens in der Form von CIN (Customer Involvement as Innovator) statt. Die KundInnen entwickeln sozusagen alles selbst und übermitteln dann dem Unternehmen ein fertiges Konzept oder vielleicht sogar einen Prototypen.

Im Alltag werden die Begriffe Open Innovation und Co-Creation oft miteinander gleichgestellt, im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe aber wie gerade beschrieben, ihrer ursprünglichen Bedeutung nach, verwendet.

#### **2.2.2.1.4 Virtual Customer Integration**

Virtual Customer Integration steht dafür das Medium Internet zu verwenden, um die KundInnen in den Produktentwicklungsprozess einzubinden. Das Internet eignet sich besonders gut für die KundInneneinbindung, da Folgendes herausgefunden wurde: KundInnen, welche mit den Unternehmen über das Internet interagieren, verzeichnen meistens hohes Involvement, Innovationsgeist sowie Interesse am Ausprobieren neuer Ideen und Trends (Randall, Terwiesch, & Ulrich, 2005, S. 69ff.). Sie sind also die optimale Zielgruppe für die Methoden der KundInneneinbindung.

Virtual Customer Integration umfasst zahlreiche weitere Sub-Methoden, die diese Einbindung ermöglichen. Der Kunde und die Kundin können in vier Phasen der Produktentwicklung unterschiedliche Rollen einnehmen (Füller, Faullant, & Matzler, 2010, S. 1377; Prandelli, Gianmario, & Raccagni, 2006, S. 110 ff.):

**In der Ideengenerierungsphase** werden die KundInnen als eine Quelle für innovative Ideen herangezogen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Unternehmen Ideen sam-

meln können. Ein Beispiel zeigt der Eishersteller Ben & Jerry's Homemade Inc.: Auf ihrer Webseite können ständig Ideen für neue Geschmacksorten eingereicht werden (Ben & Jerry's Homemade Inc., 2016). Eine andere Möglichkeit Ideen zu sammeln wird bei der Ersten Bank gelebt: Auf ihrer eigens kreierte Plattform „s Lab“ können KundInnen ihre Ideen posten und mit der Community diskutieren (Erste Bank und Sparkasse, 2016). Egal für welche Form sich ein Unternehmen entscheidet, es muss eine klare Regelung bezüglich dem Eigentumsrecht der Ideen geben, damit die Unternehmen die Ideen auch tatsächlich verwenden können (Prandelli, Gianmario, & Raccagni, 2006, S. 110).

**In der Ideenauswahl-Phase** können die KundInnen mittels virtuellen Konzepttests die besten Ideen auswählen. Das virtuelle Testen der Konzepte lässt sich mit den klassischen Fokusgruppen vergleichen. Allerdings hat diese virtuelle Alternative zahlreiche Vorteile gegenüber der klassischen Fokusgruppe: die KundInnen können gänzlich anonym bleiben, die Kosten sind deutlich geringer und es kann eine viel breitere Zielgruppe (auch geografisch gesehen) erreicht werden (Prandelli, Gianmario, & Raccagni, 2006, S. 111).

Die ersten zwei Phasen sind zugleich durchführbar. Die Unternehmen können die von den KundInnen generierten Ideen parallel von anderen KundInnen bewerten lassen. Ein Beispiel dafür war der Mc Donald's „Mein Burger“-Ideenwettbewerb, bei welchem nicht nur über 80.000 Burgerkreationen hochgeladen wurden, sondern auch über eine Million Stimmen vergeben wurden (McDonald's Österreich, 2013).

**In der Design- und Entwicklungsphase** übernehmen die KundInnen dann die Rolle der Co-Creatoren. Auch diese Phase kann offline z.B. im Rahmen von Workshops oder in KundInnengesprächen abgewickelt werden. Allerdings ergeben sich auch hier zahlreiche neue Möglichkeiten und Vorteile, wenn diese im virtuellen Rahmen stattfinden. So können Vorstellungs- oder auch Ausdrucksschwierigkeiten mit einfachen digitalen Darstellungstools überwunden werden (Füller, Faullant, & Matzler, 2010). Die Erstellung von unterschiedlichen Prototypen ist mit nur wenigen Klicks möglich und so können sehr rasch unterschiedliche Versionen erstellt werden, was wiederum zu erhöhter Produktivität führt (Franke & Piller, 2004, S. 402ff.). Der von KundInnen geleistete Beitrag in dieser Phase kann sehr stark variieren – von lediglicher Personalisierung bei einer Massenanfertigung bis zu Konzepten für neue Produktentwicklungen (Prandelli, Gianmario, & Raccagni, 2006, S. 112).

In der abschließenden **Phase des Produkttestens** werden die KundInnen zu NutzerInnen und können zu den getesteten Produkten Feedback geben. Diese Phase

ist der zweiten Phase der Ideenselektion sehr ähnlich, da hier wiederum die Inhalte der letzten Phase bewertet und somit Hinweise auf den künftigen Erfolg des Prototyps gegeben werden. Ebenfalls wiederholen sich auch die Vorteile und Chancen der virtuellen Darstellung der Produkte wie die Reichweite des Testens, sowie die Möglichkeit, verschiedene Versionen zu geringen Kosten zu zeigen (Prandelli, Gianmario, & Raccagni, 2006, S. 114). Eine weitere, inzwischen weit verbreitete virtuelle Methode, um Produkte zu testen, um noch rechtzeitig vor der Produkteinführung notwendige Veränderungen vornehmen zu können, sind Beta-Tests (siehe 2.2.3.5).

### **2.2.3 Methoden für aktive KundInneneinbindung**

Einige Methoden wurden bereits in der Einleitung zu diesem Unterkapitel erwähnt, auf fünf weitere Methoden wird aufgrund ihrer Wichtigkeit und Häufigkeit in der Anwendung nun im Detail eingegangen.

#### **2.2.3.1 User Toolkits**

Der zukünftige Nutzen der KundInnen bei einer Produktentwicklung ist in den Mittelpunkt gerückt und hat somit den Fokus der Unternehmen geändert. Bei manchen Produkten fällt es den Unternehmen allerdings sehr schwer – gerade bei spezifischen Zielgruppen – den wahren Nutzen zu erfassen und dann auch noch die richtige Lösung zur Verfügung zu stellen. Aus dieser Herausforderung ist die Methode der „Toolkits“ entstanden. Diese Methode grenzt sich von den klassischen Bemühungen, die KundInnenbedürfnisse zu verstehen, ab. Stattdessen werden den KundInnen alle möglichen Mittel zur Verfügung gestellt, damit diese selbst die Lösung – die Innovation – finden können (von Hippel & Katz, 2002, S. 2). Das Ziel der Toolkits ist es, KundInnen dazu zu befähigen, Lösungen zu konzipieren, die exakt zu ihren Bedürfnissen passen (von Hippel, 2005).

Die ersten Verwendungen von Toolkits fanden bereits in den 1980er Jahren in der High-Tech-Branche statt. Toolkits sind also Sets von benutzerfreundlichen „Werkzeugen“, welche ausgewählten KundInnen bereitgestellt werden, damit diese mit ihnen neue Entwürfe, Konzepte und sogar Prototypen erstellen können. Das Prinzip der Toolkits beruht auf „Learning-by-doing“. Durch das Bereitstellen von ausreichenden Werkzeugen können die KundInnen auf ihre Art und Weise verschiedene Lösungen für ihre Bedürfnisse ausprobieren und dadurch erkennen, welche Bestandteile essentiell sind und bereits passen bzw. welche noch weiterentwickelt werden müssen (von Hippel & Katz, 2002, S. 3ff.) . Unternehmen müssen bei der Verwendung von Toolkits allerdings beachten, dass diese Methode teilweise sehr viel KundInnensupport bean-

spricht. Unter KundInnensupport wird hier eine Reihe von Betreuungssaktivitäten verstanden – vom technischen Support zur Bedienbarkeit des Toolkits bis zum inhaltlichen Support zur Förderung der Lernfähigkeit von KundInnen (Jeppesen, 2005, S. 351).

Beispiele aus der Praxis: Nestlé hat die Methode der User Toolkits verwendet, um mexikanische Chefköche neue Speisenkreationen als Produkte entwickeln zu lassen (Jeppesen, 2003, S.2). Der Kristallhersteller Swarovski hat ein digitales Toolkit online bereitgestellt und die KundInnen in einem Designwettbewerb dazu aufgefordert, eigene Schmuckkreationen zu entwerfen (Füller, Mühlbacher, & Rieder, 2003, S. 45).

### **2.2.3.2 Lead-User-Methode**

Die Lead-User-Methode adressiert ein zentrales Problem bei der Entwicklung neuer Produkte: Produktideen von professionellen Entwicklern zeigen zwar eine hohe Wahrscheinlichkeit auf Kommerzialisierung, aber verfehlen oft die erfolgreiche Lösung von KundInnenproblemen (Kristensson, Gustafsson, & Archer, 2004, S. 4ff.). Andererseits sind zwar die Lösungen der Mehrheit der KundInnen sehr kreativ und passend zu den KundInnenbedürfnissen, aber es fehlt ihnen an Machbarkeit (Magnusson, 2009, S. 578ff.).

Die Innovationsentwicklungsmethode der Lead-User stammt vom Forscher von Hippel. Diese Methode geht von einem besonderen KundInnensegment aus, das zwei bestimmte Eigenschaften aufweist:

1. Sie gehören unter die ersten, die Trends ausprobieren und auch leben – aus diesem Grund haben sie viele Bedürfnisse, die in der breiten Kundenmasse zu einem späteren Zeitpunkt eintreffen werden.
2. Das Verbessern der Situation durch neue Produkte (Innovationen) ist für sie ein großer Anreiz – das ist ihre Motivation für das Entdecken und Entwickeln von neuen Lösungen (von Hippel, 2005, S. 22).

Die Lead-User-Methode bringt aber auch Risiken mit sich: oft sind Lead-UserInnen nicht repräsentativ und so entstehen Konzepte, die nur für eine sehr eingeschränkte Zielgruppe die Bedürfnisse befriedigen. Es ist daher immer zu fragen, ob die ausgewählten Lead-UserInnen auch eine relevante Zielgruppe (ggf. auch eine künftige Zielgruppe) vertreten (Ulwick, 2002, S. 92ff.).

### 2.2.3.3 Workshops

Workshops bieten einen persönlichen Rahmen für KundInnen und Unternehmen, um auf eine neue Art und Weise zu interagieren. Es gibt unterschiedliche Konstellationen, wie und mit welchen TeilnehmerInnen Innovationsworkshops stattfinden können:

- TeilnehmerInnen: Lead-UserInnen und ausgewählte MitarbeiterInnen aus den internen Projekt-Teams. Ziel: Neues über die KundInnennutzung der Produkte erfahren und Ideen für neue Produkte, Attribute oder Services gewinnen (Gary, Morrison, Searls, Sonnack, & von Hippel, 2002, S. 1045).
- TeilnehmerInnen: in erster Stufe interne Projekt-Teams, welche für die KundInnenbedürfnisse neue Produktkonzepte ausarbeiten; in zweiter Stufe kommen dann ausgewählte KundInnen dazu, um die Konzepte zu evaluieren und ihre Anforderungen dazu zu äußern. Die angesprochenen KundInnenbedürfnisse können z.B. durch Vorinterviews mit KundInnen oder klassischer Marktforschungsmethoden gesammelt werden (Weiel & Goffin, 2015, S. 32). Diese Art von Workshops eignen sich auch gut für Business-to-Business-Branchen, um auch GeschäftskundInnen in die Produktentwicklung einzubinden (Homburg, Wilczek, & Hahn, 2014, S. 63).
- TeilnehmerInnen: KundInnen und MitarbeiterInnen als ModeratorInnen. Ziel: Optimale Konzepte für KundInnenprozesse (sogenannte „Customer Journeys“) zu kreieren. Hier betrachtet man nicht nur die Produkte an sich, sondern den Produktnutzen und das KundInnenerlebnis rund um den Kauf bestimmter Produktgruppen (Gibbons, 2014, S. 37).
- TeilnehmerInnen: KundInnen und VerkäuferInnen. Ein Workshop kann auch wie ein offline-Toolkit (siehe 2.2.3.1) genutzt und zur Personalisierung von Produkten verwendet werden. Ein Beispiel dafür ist Build-A-Bear Inc.: Hier können KundInnen einen Partyworkshop buchen und erstellen selbst vor Ort ihre eigenen Plüschtiere, die sie dann auch gleich nach Hause mitnehmen (Build-A-Bear Workshop Inc., 2015).

Eine Methode, welche oft im Rahmen von Workshops stattfindet, ist „Design Thinking“. Design Thinking stellt die KundInnenbedürfnisse in den Mittelpunkt, indem sie KundInnen durch Interviews oder die Teilnahme an Workshops einbindet. Die Innovations- und Lösungsorientierungsstärke liegt aber in den interdisziplinären Teams (es sollen alle für die Produktentwicklung notwendigen Fachabteilungen vertreten sein). Design Thinking wird inzwischen nicht nur von großen Unternehmen wie Apple Inc. angewendet, sondern auch oft im öffentlichen Sektor (Denning, 2013, S. 31).

### 2.2.3.4 Ideenwettbewerbe

Ein Ideenwettbewerb kann als eine Einladung zum Teilen eigener Ideen von Unternehmen an KundInnen verstanden werden. Grundsätzlich gibt es ein oder mehrere definierte Themen bzw. Problemstellungen, welche gemeinsam mit der zeitlichen Begrenzung den Rahmen für den Ideenwettbewerb bieten (Leimeister, Huber, Bretschneider, & Krcmar, 2009, S. 200ff.).

Ideenwettbewerbe eignen sich für die erste Phase der Produktentwicklung: der Ideengenerierungsphase (2.2.2.1.4) und fördern hohe Kreativität in der Lösungsfindung.

Die Verwendung von Ideenwettbewerben hat in der Praxis bereits großen Zuspruch gefunden, bekannte Beispiele sind in Tabelle 1 zu finden. Anhand der Beispiele ist auch die Vielfalt des Anwendungsgebietes für Ideenwettbewerbe ersichtlich.

Tabelle 1: Beispiele für Online-Ideenwettbewerbe

Unternehmen und Name der Initiative	Beschreibung	Quelle
Deutsche Bahnen AG: moving-ideas.net	„Das Ziel der Plattform ist es, Mobilität und Logistik durch lösungsorientierte Zusammenarbeit nachhaltiger und wettbewerbsfähiger zu gestalten. Hier bündeln die Beteiligten ihre Ideen und Kräfte, um den gemeinsamen den zukünftigen Herausforderungen effizient und kreativ zu begegnen.“	Deutsche Bahnen AG, 2013
IBM: www.globalinnovationjam.com	IBM wollte mit dieser Initiative neue Ideen generieren und neue Marktmöglichkeiten entdecken.	Leimeister, Huber, Bretschneider & Krcmar, 2009, S. 201
Adidas: www.miadidas.com	Adidas hat KundInnen aufgefordert, ihre Ideen für Produktdesigns und Produktfunktionen auf der Webseite hochzuladen. Inzwischen dient diese Initiative nicht mehr nur um neue Ideen zu generieren sondern KundInnen können einige Produkte auch gleich personalisiert bestellen.	Leimeister, Huber, Bretschneider & Krcmar, 2009, S. 201 Adidas Int. Trading B.V., 2016
mydays: www.querdenker.de/boxen/innovationchallenge-mydays_2014	mydays hat sich mittels dem online Anbieter an seine KundInnen gewendet, um Ideen für neue Dienstleistung-Geschenkbboxen zu bekommen.	mydays, 2014

Quelle: eigene Darstellung; Inhalte von Leimeister, Huber, Bretschneider, & Krcmar (2009); Deutsche bahnen AG (2013); Adidas Intl. Trading B.V. (2016); mydays (2014)

### 2.2.3.5 Beta-Tests

Beta-Versionen von Anwendungen (sogenannte Applikationen) sind inzwischen häufig zu finden. Einige bekannte Beispiele sind der Browser Google Chrome (Google), das Apple Operating System (Apple Inc., 2016) oder die App der Österreichischen Bun-

desbahn ÖBB, welche über drei Monate als Beta-Version von KundInnen getestet wurde (Kotrba, 2015).

Wie an den oben genannten Beispielen ersichtlich ist, hat sich diese Möglichkeit der KundInneneinbindung bereits gut in der Entwicklung von Software etabliert. Einer der Vorreiter war Microsoft: Die Beta-Version von Windows 2000 wurde von über 650.000 Anwenderinnen und Anwendern getestet. Diese Tester und Testerinnen gaben wertvolles Feedback und Ideen für weitere Entwicklungen (Pralhad & Ramaswamy, 2000, S. 82).

Das Feedback in den Beta-Tests kann sich beispielsweise auf die Freundlichkeit der Anwendung beziehen und viele Unklarheiten und Verständnismängel aufzeigen (Rothenberg, Knodler, & Riessman, 2005, S. 470).

## **2.2.4 KundInnen in der passiven Rolle bei Produktentwicklungen**

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Ansätze und Methoden vorgestellt, wie Unternehmen KundInnen in einer aktiven Art und Weise in ihre Produktentwicklungen einbinden können. Zuletzt wird auch noch kurz auf drei Quellen für wertvolles Wissen über KundInnen (siehe 2.2.1.2) eingegangen (Österle, Fleisch, & Rainer, 2001, S. 48). In diesem Kapitel werden die KundInnen in der passiven Rolle als Informationsquelle eingebunden.

## **2.2.5 Methoden für passive KundInneneinbindung**

Die in diesem Unterkapitel vorgestellten Methoden verwenden Informationen, welche die KundInnen den Unternehmen über unterschiedliche Wege bereitstellen, allerdings nicht mit der ursprünglichen Absicht, an einer Produktentwicklung teilzunehmen. Nachfolgend wird ein Überblick über die Möglichkeiten von Marktforschung, Beschwerdemanagement und virtuellen Communities geboten.

### **2.2.5.1 Marktforschung**

Eine Aufgabe der Marktforschung ist es, relevante „Marktinformationen“ zu sammeln. Zu diesen zählen Informationen über die KundInnen (von ihren Handlungen und Motiven bis zu ihren Einstellungen und Werten). Marktforschung kann die extern gewonnenen Daten über KundInnen mit den intern dokumentierten Daten (z.B. Verkaufszahlen)

zusammenführen und so wirkliche Aussagen zu Präferenzen der KundInnen machen und diese auch begründen (Roleff, 2001, S. 80ff.).

Typische Marktforschung wie z.B. KundInnenzufriedenheitsumfragen können bei korrekter Durchführung sowie Auswertung Unternehmen dabei helfen, die Stärken und Schwächen aus den Augen der KundInnen zu erkennen und diese zu Chancen machen. Dank dieser Chancen kann der Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden. Scholzen und Bittner (2002) identifizieren fünf Schritte für Unternehmen, um aus ihren KundInnenzufriedenheitsstudien das Beste umzusetzen:

1. Analyse und Darstellung der KundInnenanforderungen
2. Identifikation kundInnenbindungsrelevanter Prozesse
3. Definition von Service-Standards
4. Abgleich der aktuellen Service-Standards mit den KundInnenanforderungen
5. Vereinfachung und Anpassung der Geschäftsprozesse

Mit Prozessen können Prozesse im engeren Sinn, aber auch Produkte verstanden werden (Scholzen & Bittner, 2002, S. 122). Mittels der Methoden der klassischen Marktforschung können repräsentative KundInnenbedürfnisse abgefragt werden und diese Ergebnisse können Unternehmen auch für ihre Produktentwicklungen nutzen.

### **2.2.5.2 Customer Feedback Management und Beschwerdemanagement**

KundInnenfeedback ist nicht nur eine einsichtsreiche Quelle für Verbesserungspotenziale, sondern auch eine KundInnenbindungsmaßnahme. Unternehmen sollten aus diesem Grund KundInnen dazu auffordern, Feedback abzugeben und einen passenden und vor allem auch einfachen (technischen) Rahmen für die Feedbackabfrage zur Verfügung stellen. Der Rahmen soll dem Unternehmen helfen, relevante Informationen für die laufende Optimierung der Prozesse, Produkte und Services zu erhalten (Merlo, Eisingerich, & Auh, 2014, S. 84).

Auch Social-Media-Kanäle sind zu wichtigen Feedbackquellen geworden und sollten in das Gesamtbild einfließen (Merlo, Eisingerich, & Auh, 2014, S. 86).

Beschwerden von KundInnen haben zwar bei vielen Unternehmen ein negatives Bild, stellen aber eine sehr wertvolle Informationsquelle dar. Sie zeigen Schwachstellen auf, welche oft aufgrund von nicht ausreichender Zufriedenstellung von KundInnenbedürfnissen entstehen. Durch genaue Analyse und laufender Beobachtung von Beschwerdeursachen können Verbesserungsschwerpunkte, welche dann von Qualitätsteams als Projekt bearbeitet werden, festgelegt werden (Stauss & Seidl, 2014, S. 421ff.). Eine weitere Möglichkeit aus Beschwerden Verbesserungsideen zu gewinnen, ist die Be-

schwerdeführerInnen im Rahmen eines KundInnenforums ins Unternehmen einzuladen. Auf diesem Weg wandelt sich dann die Rolle der KundInnen in eine aktive Mitgestaltungsrolle. Ein KundInnenforum kann ähnlich wie ein KundInnenworkshop (siehe 2.2.3.3) durchgeführt werden.

Die Vielfältigkeit der Feedbackquellen schließt auf die Notwendigkeit eines guten Datenmanagementtools, welches, wenn möglich, alle Informationsquellen vernetzt und somit die Daten in ein gesamten Kontext bringen soll (Merlo, Eisingerich, & Auh, 2014, S. 86).

### **2.2.5.3 Virtuelle Communities**

Virtuelle Communities werden von Herstatt und Sander für die Beobachtung von sozialen Trends eingesetzt. Hierbei handelt es sich nicht um Communities, die von einem Unternehmen vorangetrieben werden, um Themen des Unternehmens zu diskutieren – wie unter dem Punkt Open Innovation beschrieben. Die hier angesprochenen Communities beziehen sich auf unabhängige Interessens-Communities, die zu den Themen des Unternehmens passen. Die Unternehmen können dann diese Communities beobachten, um Trends in der KundInnengruppe frühzeitig zu erkennen (Herstatt & Sander, 2013, S. 4).

## **2.3 Auswahl einer Methode zur KundInneneinbindung**

Reichart hat in ihrer Forschung identifiziert, dass KundInneneinbindung auch eine Herausforderung für Unternehmen darstellen kann. Viele Unternehmen gehen KundInnenintegration nicht ausreichend strukturiert an. Reichart hat fünf Hauptherausforderungen basierend auf ihrer Forschung definiert (Reichart, 2013, S. 159):

- Die richtige Selektion der KundInnen für eine KundInnenintegrationsmaßnahme
- Die richtige Wahl von Kontaktmöglichkeiten der KundInnen
- Die richtige Entscheidung für Hilfsmittel bei dieser Methode (z.B. Gesprächsleitfaden)
- Sicherstellung eines guten Informationsprozesses: Von der Dokumentation des KundInneninputs über die Aufarbeitung der Ergebnisse zur Weiterleitung an die entsprechenden Verantwortlichen
- Die Umsetzung der Ergebnisse aus der KundInneneinbindung

Aufgrund dieser Ergebnisse hat Reichart vier Kernfragen für die KundInneneinbindung formuliert (Reichart, 2013, S. 160):

- Welche KundInnen sollen in den Innovationsprozess eingebunden werden?
- Welche Inhalte müssen bei der KundInneneinbindung im Vordergrund stehen?
- Welche Methoden sind bei der KundInneneinbindung einzusetzen?
- Wie sollen die kundInnenrelevanten Informationen den MitarbeiterInnen weitervermittelt werden, die keinen direkten Kontakt zu KundInnen haben?

Sowohl die richtige Methode, als auch die richtige KundInnenzielgruppe für die angewandte Methode, sind ausschlaggebend. Aus diesem Grund widmet sich der zweite Teil der Theorie der Antwort dieser zwei Fragen.

### 2.3.1 Die Auswahl der richtigen Methode

Zu Beginn des Theorieteiles wurde die Kategorisierungsmöglichkeit nach Cui und Fang (2015) für Methoden zur KundInneneinbindung vorgestellt (siehe Kapitel 2.2.1.2). Diese wird nun zur Basis für den Methodenauswahlprozess. Es wird ein dreistufiger Entscheidungsprozess, der aus drei Fragen besteht, vorgeschlagen:

1. Soll der Kunde bzw. die Kundin aktiv an der Produktentwicklung teilnehmen oder sollen nur Informationen über die KundInnen und ihre Bedürfnisse herangezogen werden?
  - a. Wenn *aktive Teilnahme* erwünscht ist, können die KundInnen entweder die Rolle der Co-CreatorInnen oder InnovatorInnen einnehmen. → nächster Schritt: Frage Nummer zwei
  - b. Wenn die *KundInnen nicht aktiv* eingebunden werden können, z.B. auch aufgrund von Ressourcen, können die Methoden aus dem Kapitel 2.2.4 angewandt werden. → nächster Schritt: Auswahl einer vorhandenen internen KundInnendatenquelle, welche gut die KundInnenbedürfnisse beschreibt.
2. Sollen die KundInnen online eingebunden werden?
  - a. *Ja* → nächster Schritt: Frage Nummer drei
  - b. *Nein* → Workshops bieten einen guten Rahmen für eine interaktive Arbeitsweise mit KundInnen (siehe Kapitel 2.2.3.3)
3. Dritte Frage: In welcher Produktentwicklungsphase sollen die KundInnen aktiv mitgestalten?
  - a. Hier wird auf das Kapitel 2.2.2.1.4 verwiesen, um die passenden Methoden aufzusuchen und die ideale Methode, entsprechend der Ressourcen, zu wählen.

## 2.3.2 Die Auswahl der richtigen Zielgruppe

Um die richtige Zielgruppe zu wählen, können folgende Fragen verwendet werden:

1. Wie viele KundInnen sollen eingebunden werden?
2. Müssen die KundInnen bestimmte Kriterien wie z.B. Besitz eines Produkts aus dem Portfolio, Dauer der KundInnenbeziehung oder ähnliches erfüllen? Wenn ja, gibt es genug KundInnen mit diesen Kriterien, die zur Verfügung stehen?
3. Müssen die KundInnen für die künftige Kaufzielgruppe repräsentativ sein?
4. Sind besondere Fähigkeiten (z.B. technische Kenntnisse zur Verwendung des Toolkits) notwendig?
5. Können die gewünschten KundInnen über diese Methode erreicht werden?

Zum Abschluss werden noch ein paar hilfreiche Hinweise zur Auswahl der richtigen Methode aus der Literatur vorgestellt:

- Wenn mit dem zu entwickelnden Produkt neue Märkte erschlossen werden sollen, eignen sich Methoden, bei welchen die KundInnen eine aktive Rolle spielen (Cui & Fang, 2015, S. 15ff.).
- Wenn mit dem zu entwickelnden Produkt bestehende Märkte besser bedient werden sollen, eignen sich alle Methoden, die vom Unternehmen initiiert werden. Methoden, bei welchen KundInnen in eigener Verantwortung Innovation kreieren (CIN), sind nicht geeignet (Cui & Fang, 2015, S. 15ff.).
- Um bei der Produktentwicklung von technologischen Fortschritten zu profitieren, eignen sich Methoden, bei denen KundInnen die Rolle von Co-CreatorInnen einnehmen, am besten. Es wird angenommen, dass dies dem Dialog zwischen Unternehmen und KundInnen zuzurechnen ist (Cui & Fang, 2015, S. 15ff.).
- Es sollen immer die eigenen Ressourcen vor der Planung genau betrachtet werden, um eine nicht vollständige Umsetzung von Maßnahmen aufgrund von Ressourcenmangel zu vermeiden (Cui & Fang, 2015, S. 15ff.).
- Hofbauer (2013) definierte passende KundInnenrollen samt den Aufgaben zu den Phasen der Produktentwicklung. Tabelle 2 dient auch als Auswahlhilfe bei der Suche nach der richtigen Methode und Zielgruppe. Die optimale Rolle der KundInnen entwickelt sich laut Hofbauer von IdeengeberInnen über BeraterInnen und MitentwicklerInnen zu BeurteilerInnen.

Tabelle 2: Mögliche KundInnenrollen nach Phasen der Produktentwicklung

	<b>Ideengenerierung und -vorauswahl</b>	<b>Produktkonzeption und -auswahl</b>	<b>Produktentwicklung</b>	<b>Testverfahren und Markterprobung</b>
<b>Rolle des Kunden</b>	Kunden als Ideengeber und Berater für die Ideenbewertung und -auswahl	Kunden als Berater für die Konzeptbewertung und -auswahl sowie als Co-Creator für die Konzeptverfeinerung	Kunden als Entwicklungspartner und Berater für die Bewertung und Auswahl von Designvarianten	Kunden als potenzielle Abnehmer zur Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit und des Marktpotenzials
<b>Beitrag des Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen für neue Produkte</li> <li>• Bewertung von Ideen</li> <li>• Verbesserungsvorschläge für bestehende Produkte</li> <li>• Beschwerden über existente Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung von Produktkonzepten</li> <li>• Verfeinerung und Verdichtung von Produktkonzepten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen und Vorschläge für die Entwicklung</li> <li>• Bewertung und Auswahl von Designvarianten während des Entwicklungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der Funktionalität</li> <li>• Beurteilung der Produktakzeptanz</li> <li>• Einschätzung des Marktpotenzials</li> </ul>
<b>Zentrale Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• größere Ideenvielfalt</li> <li>• Nutzung der Kreativität der Kunden</li> <li>• frühes Kundenfeedback</li> <li>• Identifikation von wichtigen Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation relativer Produktvorteile</li> <li>• Mass Customization</li> <li>• mehr Testoptionen</li> <li>• reduziertes Projektrisiko</li> <li>• Kundenfeedback in der kritischen Phase der Neuproduktentwicklung</li> <li>• Informationen über Änderungen oder rechtzeitigen Abbruch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der Kompetenz und Kreativität des Kunden</li> <li>• Kontinuierliches Kundenfeedback</li> <li>• Vielzahl von Testmöglichkeiten</li> <li>• Reduzierung des Entwicklungsrisikos</li> <li>• verbesserte Entscheidungsgrundlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effiziente Anwendungsmöglichkeit von Tests und Marktforschungsinstrumenten</li> <li>• realistische Präsentation neuartiger Produktfunktionalitäten</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofbauer (2013, S. 14)

- Die meisten Methoden zur aktiven KundInneneinbindung erfordern rege KundInnenbetreuung, um gute Ergebnisse zu erreichen. Diese darf nicht vergessen und muss rechtzeitig geplant werden (Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2015, S. 10).
- Die Methoden zur KundInneneinbindung sollen nicht als Ersatz der klassischen (geschlossenen) Innovationsmethoden gesehen werden, sondern als eine Ergänzung. Es ergeben sich Chancen im Zusammenspiel zwischen offenen und geschlossenen Vorgehensweisen bei Produktentwicklungen (siehe Erklärung zum Ansatz der offenen Innovation: 2.2.2.1.2) (Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2015, S. 11-12). Der Vorteil in der Kombination der verschiedenen Ansätze liegt auch darin, dass dadurch die Risiken (Produkt wird

nicht erfolgreich am Markt) minimiert werden. Es gibt vier Möglichkeiten, wie das Zusammenspiel bezogen auf zeitliche Planung, aussehen kann: parallel, gestaffelt, gereiht und entzerrt. Abbildung 4 dient zur Darstellung dieser Optionen.

Abbildung 4: Ablaufseitiges Zusammenwirken von Unternehmen- und KundInnenressourcen

Timing-Variante	Parallel	Gestaffelt	Gereiht	Entzerrt
Unternehmen-Involvierung				
KundInnen-Involvierung				

Quelle: Eigene Darstellung nach Reiss (2014, S. 601)

- Vor der Wahl einer Methode soll zwar entschieden werden, welchen Beitrag die KundInnen zum Produkt leisten sollen, diese Entscheidung muss aber häufig während dem Prozess nochmals evaluiert werden, um ein optimales Ergebnis zu erreichen und die KundInnen weder zu unter- noch überfordern (Larbig & Sprenger, 2015, S. 54).

Ein Unternehmen muss die Vorteile und Nachteile jeder Methode abwägen und die richtige für sich wählen. Sie können sich für eine einmalige KundInneneinbindung entscheiden, um ein bestimmtes Produkt zu entwickeln oder eine langfristige Innovationsstrategie daraus kreieren. Eines verbindet alle Methoden zur aktiven KundInneneinbindung: die Beziehung zu den KundInnen und die Interaktion mit den KundInnen stehen im Mittelpunkt. Gerade bei langfristigen Initiativen zu KundInneneinbindung ist die Bindung der involvierten KundInnen von großer Bedeutung. Aus diesem Grund widmet sich die dritte Forschungsfrage und das nächste Unterkapitel dem Thema der KundInnenbindung.

## 2.4 KundInnenbindung an langfristige KundInnenintegrationsinitiativen

In den vorhergehenden Kapiteln wurden verschiedene Arten von Maßnahmen zur Einbindung von KundInnen (um die Lesbarkeit zu verbessern, ab jetzt KundInnenintegration genannt) in die Produktentwicklung vorgestellt. Diese wurden in die Rolle der KundInnen unterteilt – passiv oder aktiv. In diesem finalen theoretischen Kapitel wird von Maßnahmen gesprochen, bei denen sich KundInnen in der aktiven Rolle befinden – wie etwa: User Toolkits, Lead-User-Methode, Workshops, Ideenwettbewerbe und Beta-Tests.

Die KundInnenbindung zählt zu den wichtigsten Zielen und Aufgaben des Customer Relationship Managements und wird daher auch hier als eine Schlüsselaufgabe gesehen, um erfolgreich KundInnen in Produktentwicklungen einzubinden (Bruhn, 2001, S. 3).

Dieses Kapitel besteht aus vier Unterkapiteln und beantwortet theoretisch die dritte Forschungsfrage:

*Wie soll die Beziehung zu KundInnen gepflegt werden, um sie an die KundInnenintegrationsinitiativen der Unternehmen zu binden?*

Um diese Frage zu beantworten, werden die Wichtigkeit der KundInnenbindung, die Motivatoren von KundInnen und die möglichen Bindungsmaßnahmen erläutert. Diese theoretische Beantwortung der Forschungsfrage dient als Grundlage für die empirische Forschung im dritten Teil dieser Arbeit.

### 2.4.1 Die Wichtigkeit von KundInnenbindung

*Wieso sollten Unternehmen KundInnen an sich binden und nicht für jedes neue KundInnenintegrationsprojekt neue KundInnen rekrutieren?*

Diese Frage wird gleich zu Beginn dieses Kapitels geklärt, um auf die Signifikanz dieser Managementaufgabe hinzuweisen. Zwei Gründe stehen im Mittelpunkt: sinkende Kosten und steigende Erfahrung.

#### **Kosten**

Die Kosten, welche ein Unternehmen aufwenden müsste, um das gleiche Ergebnis mit NeukundInnen zu erzielen, liegen um das fünf- bis siebenfache höher, als wenn das gleiche Ergebnis mit bestehenden KundInnen erreicht wird. Solche Kosten setzen sich beispielsweise aus Marketingmaßnahmen zur Ansprache der potenziellen KundInnen

oder durch Sonderangebote zusammen (Gerdes, 2008, S. 447). Das gilt natürlich auch für die KundInneneinbindungsmaßnahmen, da hier ähnliche Kosten wie beispielsweise bei der Ansprache von neuen KundInnen entstehen. Bei der Ansprache von neuen KundInnen müsste einerseits der Ablauf/das KundInneneinbindungsprogramm selbst, als auch das aktuelle Projekt erklärt werden. Das bedeutet deutlich mehr Ressourcenaufwand, als wenn wissende KundInnen nur über das neue Projekt informiert werden.

### **Erfahrung**

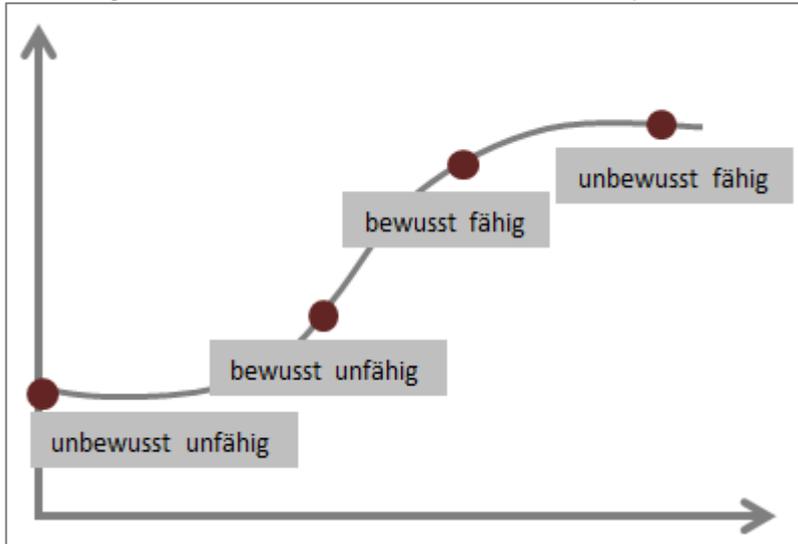
Mit steigender Erfahrung in KundInneneinbindungsprogramme steigt auch die Leistung der involvierten KundInnen. Die vier Stufen der Kompetenz nach Brunch (1970) stellen den Prozess des Erlernens neuer Fähigkeiten dar:

1. *Unconsciously unskilled* (unbewusst unfähig)
2. *Consciously unskilled* (bewusst unfähig)
3. *Consciously skilled* (bewusst fähig)
4. *Unconsciously skilled* (unbewusst fähig)

Die vierte Phase ist die produktivste, da der Aufwand für ein bestimmtes Ergebnis hierbei am geringsten ist (Adams, 2011). Dies bestätigt auch die Theorie der Lernkurve. Es wurde nachgewiesen, dass die Lernkurve umso steiler steigt, je größer der Anteil der persönlichen/menschlichen Fähigkeit im Vergleich zum maschinellen Anteil an der auszuübenden Tätigkeit ist (Louis, 1979, S. 324). Da bei den meisten aktiven KundInnenintegrationsmaßnahmen personenbezogene Fähigkeiten der KundInnen im Mittelpunkt stehen, weist diese Tatsache auf das große Potenzial hin, das Unternehmen nutzen können, wenn sie es schaffen, ihre KundInnen an ihre KundInnenintegrationsinitiativen zu binden und sie beim Lernprozess richtig zu unterstützen.

Das angesprochene Potenzial der KundInnenbindung (= der starke Leistungsunterschied zwischen den einzelnen Stufen der Kompetenz) kann mittels der Platzierung der einzelnen Stufen auf der Lernkurve in Abbildung 5 dargestellt werden.

Abbildung 5: Lernkurve mit den vier Phasen der Kompetenz



Quelle: Eigene Abbildung nach Ryan (2014)

Um diese höchste Stufe der Kompetenz zu erreichen, sollten Unternehmen den Lernprozess der KundInnen unterstützen. Die Dauer jeder Phase kann pro Person variieren, dennoch ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, in welcher Phase des Lernens sich die Mehrheit der Zielgruppe einer Integrationsmaßnahme befindet. So kann die KundInnenbetreuung optimal geplant und gesteuert werden.

## 2.4.2 KundInnenbindungsfaktoren bei KundInnenintegration

Es gibt zahlreiche Studien über das Thema KundInnenloyalität sowie KundInnenbindung und dessen Faktoren.

Watson, Beck, Henderson & Palmatier untersuchten die folgenden vier Faktoren von Kundenloyalität: Commitment, Vertrauen, Zufriedenheit und Loyalitätsanreize. Ihre Studien haben gezeigt, dass die Kundenloyalität nicht gekauft werden kann, denn die Beziehungsfaktoren (Kommitment, Vertrauen und Zufriedenheit) haben einen deutlich höheren Einfluss auf die Loyalität als gesetzte Anreize seitens der Unternehmen (Watson, Beck, Henderson, & Palmatier, 2015, S. 807). Ergänzend zu den gerade erwähnten Faktoren konnten auch Faktoren wie Kommunikation und Dankbarkeit gefunden werden (Chakiso, 2015, S. 60). Auch die persönlichen Beziehungen zu KundInnen stellen einen wichtigen Faktor dar, der nicht unerwähnt bleiben sollte. Trotz der allgemeinen digitalen Entwicklung bleibt dieser nach wie vor sehr relevant (Rossmann, 2010, S. 274).

Diese Faktoren lassen sich in drei Kategorien unterteilen, welche

1. von den Unternehmen maßgeblich beeinflusst werden können wie: Kommunikation, Dankbarkeit und der Umgang mit den KundInnen (Beziehung zu KundInnen)
2. sich aus der Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen ergeben: Zufriedenheit und Vertrauen
3. von den KundInnen in die Beziehung eingebracht werden, aber sich im Laufe der Beziehung ändern können: Commitment.

Ein Verständnis über die Motivation der KundInnen lässt auf Ursachen zu ihrem Commitment als auch auf ihre Grundeinstellungen und Erwartungen schließen. Aus diesem Grund widmet sich das nächste Kapitel dem Thema Determinanten der Motivation der KundInnen.

In weiterer Folge ist es wichtig die Instrumente, welche Unternehmen zur Verfügung stehen, um die von Faktoren der ersten Kategorie effektiv zu steuern, vorzustellen. Dies wird im Kapitel 2.4.4 gemacht.

Abschließend werden im empirischen Teil der Arbeit ExpertInnen gefragt, welche Faktoren sie benennen können. Mit diesen Ergebnissen wird dann die dritte Forschungsfrage beantwortet.

### **2.4.3 Determinanten der Motivation von KundInnen für die Teilnahme an KundInnenintegrationsinitiativen**

Die Bereitschaft von KundInnen, bei einer Produktentwicklung eine aktive Rolle einzunehmen, hängt vom erwarteten Gewinn und den zu investierenden Zeitressourcen ab (Oliveira & Von Hippel, 2010, S. 8). Unter Gewinn wird hier der positive Effekt verstanden, das können z.B. künftige Zeitersparnis, Wertschätzung oder auch Entgelt sein. Auf diese Faktoren wird später detaillierter eingegangen.

Gambardella et al. zeigen in einer Untersuchung aus Finnland und Kanada auf, dass 84 % bzw. 88 % der Befragten ihre Ideen für Innovationen frei teilen würden (davon 44 % bzw. 66 % ganz frei – z.B. im Internet) (Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2015, S. 9). Nun stellt sich die große Frage: wieso?

In unterschiedlichen Studien wurde die Frage nach der Motivation von KundInnen bereits angesprochen – nachfolgend werden die einzelnen Faktoren der Motivation vorgestellt. Eine Übersicht über die Motivatoren bietet Tabelle 3.

Tabelle 3: Übersicht der Motivatoren von KundInnen bei KundInnenintegrationsinitiativen

Motivationsfaktor	Quelle
Interesse für Innovation	Füller, Faullant, & Matzler, 2010
Interesse an dem zu entwickelnden Produkt	
Identifikation als Entwickler oder Entwicklerin	Hertel, Niedner, & Herrmann, 2003
Identifikation mit dem zu entwickelnden Produkt	
Verbesserung des Produkts	
Freiheit in der Gestaltung	Kaiser & Müller-Seitz, 2009
Spaß an der Gestaltung	
Einfluss auf die Produktentwicklung	
Anerkennung	
Zeigen der eigenen Kompetenz	
Schnelligkeit der Umsetzungen	Volker, Brem, & Voigt, 2008
Karrieremöglichkeiten	Roberts, Hughes, & Kertbo, 2014

Quelle: eigene Darstellung

### 2.4.3.1 Interesse für Innovation und Produktverbesserungen

Eine Studie von Füller, Faullant & Matzler (2010) fokussieren sich einerseits auf die Motivation von UnternehmensleiterInnen aktive Kundeneinbindungsmaßnahmen durchzuführen und andererseits die Motivation von KundInnen, bei diesen mitzumachen. Als Ergebnis hat sich herausgestellt, dass großteils zwei Determinanten die Teilnahme der KundInnen bestimmen: das Interesse für Innovation und das Interesse für Produktverbesserungen (bezogen auf das im Rahmen der KundInnenintegrationsmaßnahme zu entwickelnde/verbessernde Produkt).

Es wurden 105 UserInnen zu ihrer Motivation befragt. Alle UserInnen haben bei Entwicklungen im medizinischen Bereich mitgewirkt. Allerdings haben 92 % das erste Mal an einer Produktentwicklung teilgenommen. Diese Tatsache kann durch die Erkenntnis erklärt werden, dass das Interesse für die tatsächliche Verbesserung des zu entwickelnden Produkts der zweitwichtigste Motivator ist. Nicht das grundsätzliche Interesse überall mitzumachen, sondern das Interesse, für das zu entwickelnde Produkt. Dem Interesse für Innovation, gemeinsam mit dem Interesse für ein verbessertes Produkt, können laut dieser Studie 56 % als Motivation der UserInnen zugeschrieben werden.

Insgesamt wurden fünf Motivatoren in „10 Items“ erfragt (siehe Tabelle 4). Die erste Motivatorengruppe „Compensation“ zeigte keinen Einfluss auf die Motivation der UserInnen. Aus dieser Gruppe hatte dann auch noch das Item „Hope to be compensated financially“ den geringsten Einfluss. Interessanterweise zeigte der Faktor „Help“ bei

dieser Zielgruppe keinen Einfluss bzw. sogar negativen Einfluss. Die Autoren erklären dieses Ergebnis mit der Tatsache, dass im medizinischen Bereich der Wunsch nach Helfen ohnehin vorhanden ist – es ist ein Teil der Arbeit. Die Autoren nehmen auch an, dass bei anderer Zielgruppe auch dieser Faktor als Motivation gelten würde (Füller, Faullant, & Matzler, 2010).

Tabelle 4: Items des UserInnen-Motivatoren-Modells nach Füller et al.

Construct	Item
Compensation	Hope to be compensated financially
	To become known as co-developer
	Because it is good for my career
Interest in innovation / Knowledge	To be up-to-date about most recent developments in medical technology
	To gather new knowledge and expertise
	Because I am curious
Help	Because I want to engage for sick people
	In order to enhance the recovery chances of treatments
Product improvement	Because I am not satisfied with existing technology products
	Because I would benefit from these new products

Quelle: eigene Darstellung nach Füller, Faullant, & Matzler (2010)

Die Erkenntnisse dieser Studie weisen auf einen interessanten Unterschied in Bezug auf KundInnenbindung unter anderen Umständen hin. Denn in der Lebensmittelbranche ist es zum Beispiel gängig, dass mit KundInnenkarten, welche monetäre Anreize wie Rabatte versprechen, eine KundInnenbindung erzielt wird. Laut marketagent.com besitzen 96 % aller ÖsterreicherInnen zumindest eine KundInnenkarte (Ertl, 2014).

#### 2.4.3.2 Identifikation als EntwicklerIn und ProduktnutzerIn

Es gibt eine relativ neue Branche in der Entwicklung von Produkten, die nur auf der Partizipation von EnduserInnen aufbaut: Open-Source-Software. Open-Source-Software zeichnet sich dadurch aus, dass sie von einer großteils freiwilligen Community geschrieben/programmiert wird. Sie ist das Produkt einer Kollaboration von ProgrammiererInnen weltweit. Die bekanntesten Open-Source-Software-Beispiele sind das Linux Operating System und die Apache Web Server Application (Red Hat, Inc., 2014).

Die Motivation der angesprochenen ProgrammiererInnen ist beachtenswert, da sie die eigene Zeit und Denkkraft aufwenden für etwas, das ihnen nicht gehört. Hertel et al. haben die Motivatoren von Open-Source-Software EntwicklerInnen untersucht. 135

MitgliederInnen der Linux Kernel Community wurden nach sieben Kategorien befragt (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Items der Studie von Hertel et al.

Factor	Item
Collective motive	Improving the quality of the Linux kernel
	improving the quality of the subsystem the participant was working on
	the more general goal that "software should be free"
Norm-oriented motive	what relevant others (family, friends, colleagues) think about their activities in the Linux kernel community
Reward Motive	facilitating daily work due to better software
	personal exchange with other software developers
	gaining reputation as an experienced programmer inside the Linux community
	having fun programming
	improving one's own programming skills
	career advantages
	time loss
	lack of payment
Valence	own importance of the success of this subsystem
Instrumentality	cruciality of one's own contribution for the success of this subsystem project
Self-efficacy	existence of the necessary skills to accomplish one's tasks in this subsystem project
Trust	trust that the other developers in one's project group invest high efforts in the development of the subsystem

Quelle: Eigene Darstellung nach Hertel, Niedner & Herrmann (2003)

Aus den Faktoren aus Tabelle 5 wurden die folgenden zwei Motivatoren als die einflussreichsten ermittelt:

- Die Identifikation als EntwicklerIn (22,9 % der Motivation)
- Generische Identifikation als Linux-BenutzerIn (11,2 % der Motivation)

Die Ergebnisse zeigen insgesamt sieben Faktoren für die Motivation, wobei die zwei hier angeführten, die mit dem größten Einfluss und der größten Relevanz für diese Arbeit sind. Hertel et al. haben mit ihrer Untersuchung ebenso bestätigt, dass die Ergebnisse sich weitgehend mit dem Extended Klandermans Model, welches sich mit der Motivation von Individuen bei einer freiwilligen sozialen Bewegung mitzumachen, decken (Hertel, Niedner, & Herrmann, 2003).

### **2.4.3.3 Freiheit, Austausch mit Gleichgesinnten und Einfluss auf die Produktentwicklung**

Kaiser und Müller-Seitz haben in ihrer Untersuchung der Motivatoren von KundInnen in der Rolle als EntwicklerInnen, fünf treibende Motivatoren identifiziert. 28 Monate lang haben sie die Online-Community und ihre Beziehungen untereinander und mit dem Unternehmen (in diesem Fall Microsoft) untersucht. Zu den drei intrinsischen Motivatoren zählen:

- Ausmaß an Freiheit: wie viele Vorgaben gibt es vom Unternehmen und wie viel können die KundInnen selbst bestimmen. Je größer die Freiheit, umso stärker die Motivation.
- Der Austausch mit Gleichgesinnten: viele KundInnen haben Spaß an der Interaktion mit anderen KundInnen. Je mehr Interaktion zwischen den UserInnen stattfindet, desto mehr sind sie an die Community gebunden.
- Einfluss auf die Produktentwicklung: Je mehr Ideen der KundInnen umgesetzt werden, desto größer ist die Motivation.

Den Erkenntnissen nach sollten Unternehmen sich in ihren Maßnahmen nicht nur an die Kommunikation zwischen ihnen und den TeilnehmerInnen fokussieren, sondern auch die Interaktion innerhalb des TeilnehmerInnenkreises fördern (Kaiser & Müller-Seitz, 2009, S. 208ff.).

### **2.4.3.4 Das Zeigen der eigenen Kompetenz und die Anerkennung**

Dieser Motivator gehört zu den gerade erwähnten extrinsischen Motivatoren und zeigt die Wichtigkeit von Anerkennung (seitens der Unternehmen) und die Möglichkeit, eigene Kompetenz zu zeigen. Dazu gehört auch, dass das zu entwickelnde Produkt und das für die KundInneneinbindung zuständige Projekt-Team ebenfalls Kompetenz ausstrahlen muss. Die UserInnen werden von einer anspruchsvollen und hochentwickelten Umgebung motiviert (Kaiser & Müller-Seitz, 2009, S. 208).

Auch diese zwei Faktoren nach Kaser und Müller-Seiz geben Hinweise für den Kommunikationsstil der Unternehmen (mehr zum Einfluss von Kommunikationsstil in Kapitel 2.4.4.4)

### **2.4.3.5 Die Schnelligkeit der Umsetzungen von kreierte Konzepte**

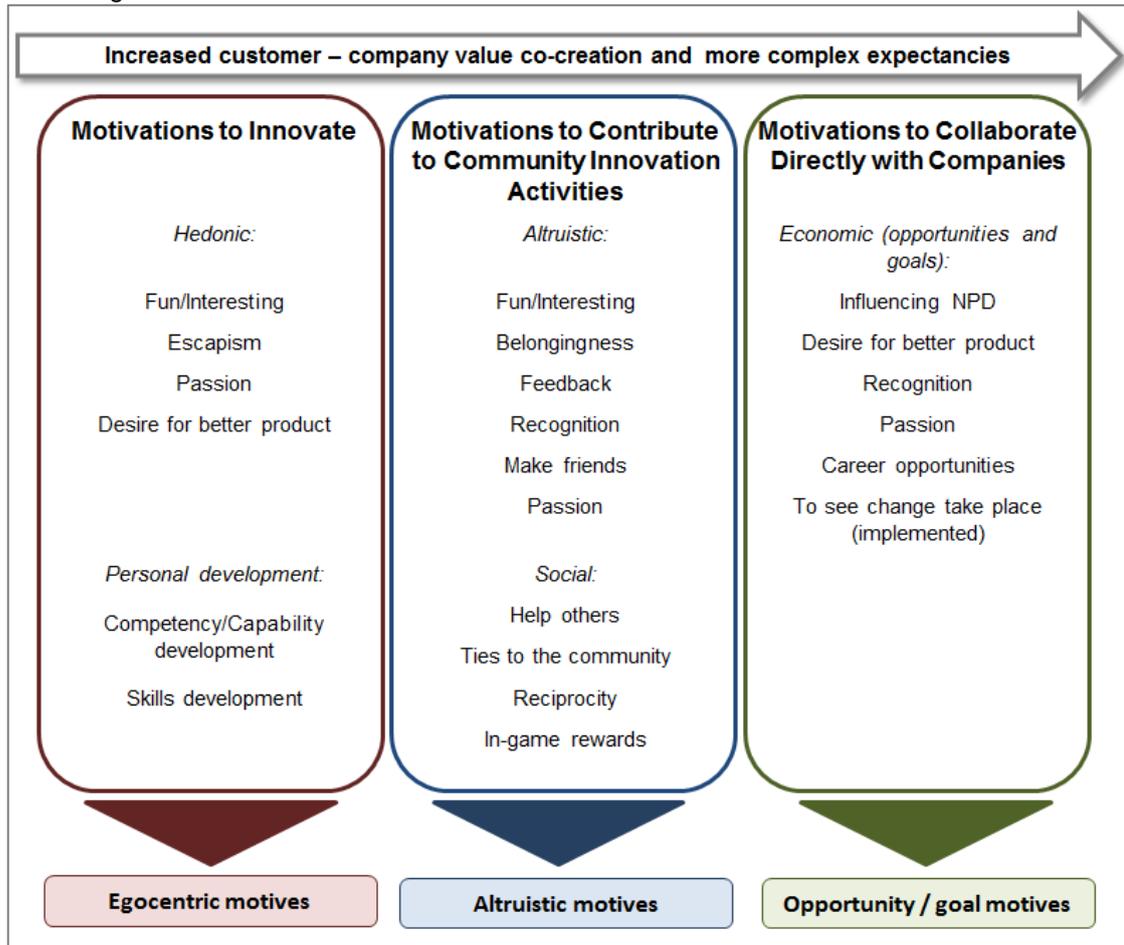
Ergänzend zum Faktor Einfluss auf die Produktentwicklung schreiben Volker, Brem und Voigt (2008) auch der Schnelligkeit der Umsetzung der Ideen von KundInnen wich-

tige Bedeutung zu. Je schneller dies passiert, desto größer wird der Einfluss empfunden und auch die Bindung gegenüber der KundInnenintegrationsinitiative. Die Entscheidung, ob die KundInnen wieder teilnehmen werden, hängt auch stark von der erwarteten Schnelligkeit der Umsetzung ab. Das heißt, Unternehmen sollten auch die Projektzeitlinie klar an KundInnen kommunizieren – es sollen nur keine falschen Erwartungen entstehen. Das wäre kontraproduktiv. Dieser Faktor ist wahrscheinlich eine der Erklärungen, wieso die UserInnenpartizipation bei Open-Source-Software so gut funktioniert – die UserInnen sehen sehr rasch die Ergebnisse, an denen sie mitgearbeitet haben, in Umsetzung (Volker, Brem, & Voigt, 2008, S. 433).

#### **2.4.3.6 Karrieremöglichkeiten**

Roberts, Hughes und Kertbo (2014) haben drei Arten von UserInnenmotivationen bei Co-Creation in Tiefeninterviews mit teilnehmenden UserInnen untersucht. Sie unterscheiden die Motivatoren nach den organisatorischen Rahmenbedingungen des Co-Creation-Projektes: Motivation, um Innovationen zu gestalten; Motivation um Innovationen mit anderen UserInnen (nicht kommerziell) zu gestalten und Motivation, um Innovationen für ein Unternehmen zu gestalten. Diese Unterscheidung hat sich durch die Ergebnisse der Studie als geeignet bestätigt, da die Motivatoren sehr stark variieren. In Abbildung 6 sind die verschiedenen Motivatoren abgebildet.

Abbildung 6: Motivatoren von UserInnen bei Co-Creation



Quelle: Eigene Abbildung nach Roberts, Hughes & Kertbo (2014, S. 157)

Da bei dieser Arbeit die KundInnenintegration von Unternehmen im Mittelpunkt steht, wird nur auf die rechte Spalte der Abbildung eingegangen: Roberts, Hughes und Kertbo (2014) konnten einige bisher erwähnte Faktoren bestätigen (Einfluss, Verbesserung des Produkts und Anerkennung) sowie eine neue hinzufügen: Karrieremöglichkeiten. Leidenschaft, wie in der Studie erklärt, wird nicht als neu gesehen, da es mit einer Kombination aus den bereits erwähnten Faktoren „Identifikation mit Produkt“ und „Interesse an Produktverbesserungen“ gleichzusetzen ist. Unter Karrieremöglichkeiten ist einerseits Karriere bei dem Unternehmen, das die Co-Creation-Initiative organisiert, als auch die Karriere bei anderen Unternehmen aufgrund des gewonnen Wissens durch die Initiative, gemeint (Roberts, Hughes, & Kertbo, 2014, S. 158ff.).

Im nächsten Unterkapitel wird nun auf die Instrumente eingegangen, welche einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um die gerade vorgestellten Motivatoren zu forcieren.

## 2.4.4 Instrumente der KundInnenbindung bei KundInnenintegrationsinitiativen

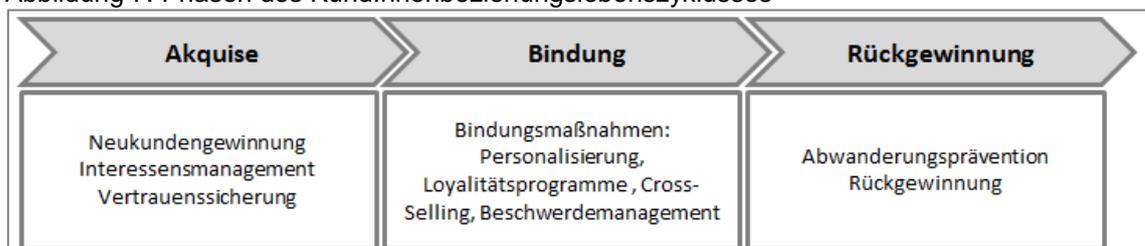
Es wird zunächst angenommen, dass die Maßnahmen, welche ein Unternehmen setzt, um KundInnen generell an sich zu binden (durch klassische Bindungsprogramme wie z.B. KundInnenkarten, direkt Mailings und ähnlichem), die gleichen sind, wie jene für den Zweck der Einbindung der KundInnen in Produktentwicklungen.

Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Arten KundInnen zu binden: über finanzielle Vorteile, den Aufbau sozialer Bindungen und mittels struktureller Bindung an den Anbieter (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 435). Im Rahmen dieser Arbeit wird nur auf KundInneneinbindungsmöglichkeiten Bezug genommen, die auf freiwilliger Basis passieren. Aus diesem Grund kann strukturelle Bindung an den Anbieter ausgeschlossen werden. Im Nachfolgenden werden Ansätze und Theorien erläutert, die den ersten zwei Arten von Maßnahmen (finanzielle Vorteile und soziale Bindungen) zugeordnet werden können.

### 2.4.4.1 Auswahl der Instrumente nach den drei Phasen des KundInnenbeziehungslebenszyklusses

Hippner & Wilde teilen das Beziehungsmanagement von KundInnen in drei Phasen ein und ordnen diesen gewisse Aufgaben und Hauptziele zu. Riemer bezieht sich auf die Hauptaufgaben in seiner Studie und bündelt sie ebenfalls pro Phase (siehe Abbildung 7) (Hippner & Wilde, 2006). Demnach müsste ein Unternehmen Instrumente wählen die personalisiert sind, die KundInnen auch über andere Integrationsinitiativen informieren und vermehrt Augenmerk auf die Anliegen der KundInnen legen. Weiteres sollten Anreize gesetzt werden, um die KundInnen zu motivieren, öfters an Integrationsinitiativen teilzunehmen.

Abbildung 7: Phasen des KundInnenbeziehungslebenszyklusses



Quelle: Eigene Abbildung nach Riemer (2008, S. 9)

Die acht Instrumentekategorien in der Phase der KundInnenbindung sind: Produkt, Preis, Vertrieb, Service, Kommunikation, Events, Werbung und interne Maßnahmen (Bruhn & Homburg, 2013).

#### 2.4.4.2 Ausprägungen von Instrumenten zur KundInnenbindung

Rudolph und Nagengast haben in ihrer Studie zahlreiche Instrumente zur KundInnenbindung untersucht und diese bewertet. In Tabelle 6 sind ihre Klassifizierung sowie die dazugehörigen Ausprägungen von KundInnenbindungsinstrumenten ersichtlich.

Tabelle 6: Klassifizierung von Instrumente zur KundInnenbindung

Klassifizierung	Ausprägungen
<i>Art des Nutzens</i>	Monetär vs. nicht-monetär / ökonomisch vs. sozial
<i>Tangibilität</i>	Materiell vs. nicht-materiell
<i>Zeitliche Wirkung</i>	Sofort vs. verzögert
<i>Nutzenstiftung</i>	Direkt vs. indirekt
<i>Anbieterbezug</i>	Anbieter- vs. nicht-anbieterbezogen
	Firmenspezifisch vs. firmenübergreifend
<i>Kontrollgrad</i>	Informativ vs. einschränkend
<i>Wirkungsweise</i>	Beziehungs- vs. verhaltensorientiert
<i>Kommunikationsart</i>	Post, E-Mail, Telefon, mobile Kommunikation

Quelle: Eigene Abbildung nach Rudolph & Nagengast (2013, S. 10)

Der *Anbieterbezug* ist besonders signifikant für die KundInneneinbindungsprogramme, da bei den meisten KundInnenintegrationsmaßnahmen die Nähe zu den unternehmenseigenen Produkten hilfreich oder sogar notwendig ist. Hier wäre anzunehmen, dass Unternehmen, welche mit derartigen Methoden arbeiten, auch mit dieser Art von Anreizen arbeiten. Dass der Bezug zum Produkt von großer Bedeutung ist, zeigt sich auch in den Motivatoren von KundInnen. (siehe 2.4.3.2)

Auch mit der Lang- bzw. Kurzfristigkeit haben sich Rudolph und Nagengast beschäftigt. In Tabelle 7 ist die Unterteilung der Instrumente nach ihrer Wirkungsdauer zu sehen.

Tabelle 7: Unterteilung der Anreize in kurz- und langfristige Orientierung

Eher kurzfristig orientiert	Kurzfristige und langfristige Orientierung möglich	Eher langfristig orientiert
Monetäre Anreize		Nicht-monetäre Anreize
Materielle Anreize		Nicht-materielle Anreize
Sofortige Anreize		Verzögerte Anreize
Direkte Anreize		Indirekte Anreize
	Anbieterbezogene Anreize	
	Nicht-anbieterbezogene Anreize	
	Firmenspezifische Anreize	Firmenübergreifende Anreize
Einschränkende Anreize	Informative Anreize	
Verhaltensorientierte Anreize	Anreize per Post, E-Mail, Telefon, mobile Kommunikation	Beziehungsorientierte Anreize

Quelle: Eigene Abbildung nach Rudolph & Nagengast (2013, S. 11)

KundInneneinbindungsprogramme, die auf Langfristigkeit abzielen, sollten dieser Untersuchung nach eher nicht-monetär, firmenübergreifend und beziehungsorientiert sein.

Bei der Auswahl von KundInnenbindungsinstrumenten soll vor allem auf den Bezug zu der Situation in der die KundInnen belohnt werden, als auch auf die KundInnen selbst geachtet werden. Die Missachtung dieser Regel ist der häufigste Grund, wieso kostspielige Loyalitätsprogramme oft wenig Wirkung erzielen (Rudolph & Nagengast, 2013, S. 39).

Durch die Interviews mit ExpertInnen im dritten Teil der Arbeit sollen die konkreten Maßnahmen zur KundInnenbindung herausgefunden und anhand der Unterteilung nach Rudolph & Nagengast kategorisiert werden.

#### 2.4.4.3 Unterscheidung von Leistungen nach Kano

KundInnenanforderungen sind unterschiedlich, dennoch lassen sich die Leistungen eines Unternehmens in deren Wirkung auf die KundInnen in Kategorien aufteilen. Kano unterscheidet zwischen den folgenden drei Elementen (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984):

1. Must-Be Quality Elements: Diese Eigenschaften müssen erfüllt werden, sonst werden KundInnen extrem unzufrieden.
2. One-Dimensional Quality Elements: Diese Eigenschaften werden von KundInnen erwartet. Der Mangel dieser Eigenschaften bewirkt Unzufriedenheit, die Erfüllung führt aber zu moderater Zufriedenheit.
3. Attractive Quality Elements: Mit diesen Eigenschaften können KundInnen begeistert werden.

Auch die Maßnahmen, welche Unternehmen setzten, um die KundInnen an ihre KundInnenintegrationsinitiativen zu binden, können in diese Kategorien unterteilt werden. Mittels der ExpertInneninterviews soll herausgefunden werden, welche Maßnahmen in welche Kategorie fallen.

#### **2.4.4.4 Einfluss des Kommunikationsstils vom Unternehmen auf die Produktivität der Community-Mitglieder**

Da sich die Interaktion mit den KundInnen als eine der wichtigsten Bestandteile von KundInnenintegration erwiesen hat (siehe Kapitel 2.2.2.1.1) und Kommunikation einen Einfluss auf die KundInnenbindung hat, wird hier auf die Erkenntnisse von Lee & van Dolen zum Kommunikationsstil eingegangen.

Lee & van Dolen haben in ihrer Studie den Einfluss von Unternehmen mittels des Managements der Community auf die Performance der Community auf Online Co-Creation-Plattformen untersucht. Unter Management wird das Verhalten der MitarbeiterInnen auf der Plattform, dass sich durch ihre Kommunikationsart ausdrückt, verstanden. Unter Performance wird die Anzahl an neuen und guten Ideen, die das Unternehmen für die Weiterentwicklung oder Neuentwicklung ihrer Produkte verwenden kann, verstanden. Lee & van Dolen nehmen eine direkte Einwirkung von Kommunikationsverhalten der MitarbeiterInnen auf die Performance der MitgliederInnen nicht an, sondern schlagen eine dritte Variable vor: Kollektives Sentiment. Unter kollektivem Sentiment verstehen Lee & van Dolen die Stimmung und Einstellung der MitgliederInnen zusammen als Kollektiv. In der Studie untersuchten Sie einerseits den Einfluss der Kommunikation auf das kollektive Sentiment der Community und andererseits den Einfluss des kollektiven Sentiments auf die Performance.

Folgende Erkenntnisse konnten Lee & van Dolen gewinnen:

##### **Positiver vs. Negativer Kommunikationsstil**

- Positiver Kommunikationsstil der MitarbeiterInnen hat einen positiven Einfluss auf das positive MitgliederInnen-Sentiment
- Positiver Kommunikationsstil der MitarbeiterInnen reduziert allerdings nicht das negative MitgliederInnen-Sentiment
- Negativer Kommunikationsstil der MitarbeiterInnen hat einen negativen Einfluss auf das positive MitgliederInnen-Sentiment

- Negativer Kommunikationsstil der MitarbeiterInnen erhöht nicht das negative MitgliederInnen-Sentiment
- Der Einfluss des negativen Kommunikationsstils auf das positive MitgliederInnen-Sentiment ist signifikant höher (mehr als dreifach) gegenüber dem positivsten Kommunikationsstil

### **Aufgabeorientierter oder proaktiver Kommunikationsstil**

- Aufgabenorientierter Kommunikationsstil wirkte sich bestärkend in negativer und positiver Weise aus → bei negativer Kommunikation wurde die Negativität im Sentiment erhöht und bei positiver Kommunikation die Positivität im Sentiment erhöht
- Proaktiver Kommunikationsstil hat gegenseitig gewirkt → egal ob positiv oder negativ, die Kommunikation führte zu einem niedrigeren Sentiment

Nach diesen Ergebnissen müssten Unternehmen also in positiver Weise aber aufgabenorientiert kommunizieren, um die Mitglieder der Community zu besserer Performance zu bringen (Lee & van Dolen, 2015). Ebenso Einfluss auf die Performance, bzw. sogar die Entscheidung darüber, ob eine eigene Leistung eingebracht wird, hat die Art und Weise wie die Absichten der Projekte in die Kommunikation einfließt. Für KundInnen ist es immer mehr von Bedeutung, ob Unternehmen positive und faire Absichten mit dem genannten Projekt verfolgen (Franke, Keinz, & Klausberger, 2013, S. 1509).

### **3 Empirische Untersuchung**

Nach der Beantwortung der drei Forschungsfragen mittels Ansätzen aus der Theorie, sollen diese Forschungsfragen auch empirisch untersucht werden und um Expertenwissen ergänzt werden. Dieses dritte Hauptkapitel setzt sich aus drei Teilen zusammen:

1. Detaillierung der Forschungsfragen für die empirische Untersuchung
2. Erläuterung der Vorgehensweise und der angewandten Methoden bei der empirischen Untersuchung
3. Präsentation der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung

Obwohl die Untersuchung sehr offen gehalten wird, gibt es Erwartungen im Hinblick auf die Durchführung, Analyse und Ergebnisse dieser, welche nun kurz vorgestellt werden:

#### **Durchführung**

- Der Fokus der Expertise der befragten ExpertInnen variiert, daher ist es zu erwarten, dass die Interviews unterschiedlich ablaufen werden. Es ist viel Aufmerksamkeit auf die Interviewführung zu setzen, damit der rote Faden in allen Interviews vorhanden bleibt.

#### **Analyse**

- Aus dem gerade genannten Grund, ist es anzunehmen, dass die erhobenen Daten viele unterschiedliche Aspekte abdecken werden. Die Zusammenfassungen der Aussagen müssen daher besonders sinnerfassend stattfinden, damit Zusammenhänge erkannt werden können.

#### **Ergebnisse**

- Es wird erwartet, dass die Ergebnisse nicht stark von der Theorieforschung abweichen, sondern diese ergänzen und in einen praktischen Kontext setzen.

## 3.1 Formulierung von spezifischen Fragestellungen

In diesem Teil der Arbeit wird zwar der Fokus auf die dritte Forschungsfrage gelegt, aber es wird auf alle drei Forschungsfragen eingegangen. Zum besseren Überblick werden nachfolgend die drei Forschungsfragen wiederholt:

*1. Welche Methoden zur KundInneneinbindung in die Produktentwicklung gibt es und wie können diese unterteilt werden?*

*2. Wie kann die passende Methode zur KundInneneinbindung gewählt werden?*

*3. Wie soll die Beziehung zu KundInnen gepflegt werden, um sie an die KundInnenintegrationsinitiativen der Unternehmen zu binden?*

In Gesprächen mit ExpertInnen aus naheliegenden Bereichen wurden Erkenntnisse zu den folgenden Schwerpunkten ermittelt:

### **Methoden**

*Welche Methoden wenden die ExpertInnen an und welches Ziel verfolgen Sie dabei?*

Die Antworten auf diese Frage gehören zu den Hintergrundinformationen, erklären die Perspektive des Unternehmens und setzen die gewonnenen Daten in einen Kontext.

### **Profile der TeilnehmerInnen**

*Was unterscheidet KundInnen, welche an KundInneneinbindungsmaßnahmen mitmachen, gegenüber denen, welche nicht mitmachen?*

Um die KundInnen gut an sich binden zu können, hilft es zu verstehen, wie KundInnen sind. Die Erfahrungen der ExpertInnen zu den Profilen der TeilnehmerInnen können es anderen Unternehmen erleichtern, die passenden KundInnen zu identifizieren.

### **Motivation der TeilnehmerInnen**

*Was motiviert die KundInnen an den KundInneneinbindungsmaßnahmen teilzunehmen?*

Genau wie die vorherige Frage, gewähren die Antworten auf diese dritte Frage einen Einblick in die Motivation der KundInnen. Aus diesen Motivatoren lassen sich Maßnahmen zur KundInnenrekrutierung und -bindung ableiten.

## **Belohnungen**

*Welche Belohnungen können die Unternehmen KundInnen für Ihre Teilnahme bieten?*

Diese Frage erforscht die Möglichkeiten, welche den Unternehmen zur Verfügung stehen, um die KundInnen mit Belohnungen zu motivieren an ihren KundInneneinbindungsmaßnahmen teilzunehmen.

## **Rekrutierung von KundInnen**

*Wie können Unternehmen die teilnehmenden KundInnen rekrutieren und was ist dabei zu beachten?*

Diese Frage beantwortet zwar nicht direkt die Forschungsfrage, hängt aber unmittelbar mit ihr zusammen, da die Rekrutierung der Bindung bevorsteht.

## **Beziehungsmanagement**

*Welche Faktoren sind, im Einflussbereich der Unternehmen, in Bezug auf die Beziehung zu den KundInnen ausschlaggebend für die Bereitschaft zu einer Wiederteilnahme der KundInnen?*

Gemeinsam mit den Fragen zu Motivation und Belohnungen beantwortet die Frage zum Beziehungsmanagement die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit. Diese drei Themenblöcke bzw. Dimensionen (siehe Strukturierungsdimensionen 3.2.5.2) sind die Schwerpunkte der ExpertInnenbefragung.

## **Mehrfache Einbindung gleicher KundInnen**

*Welche Vor- und Nachteile sehen die ExpertInnen darin, regelmäßig gleiche KundInnen einzubinden?*

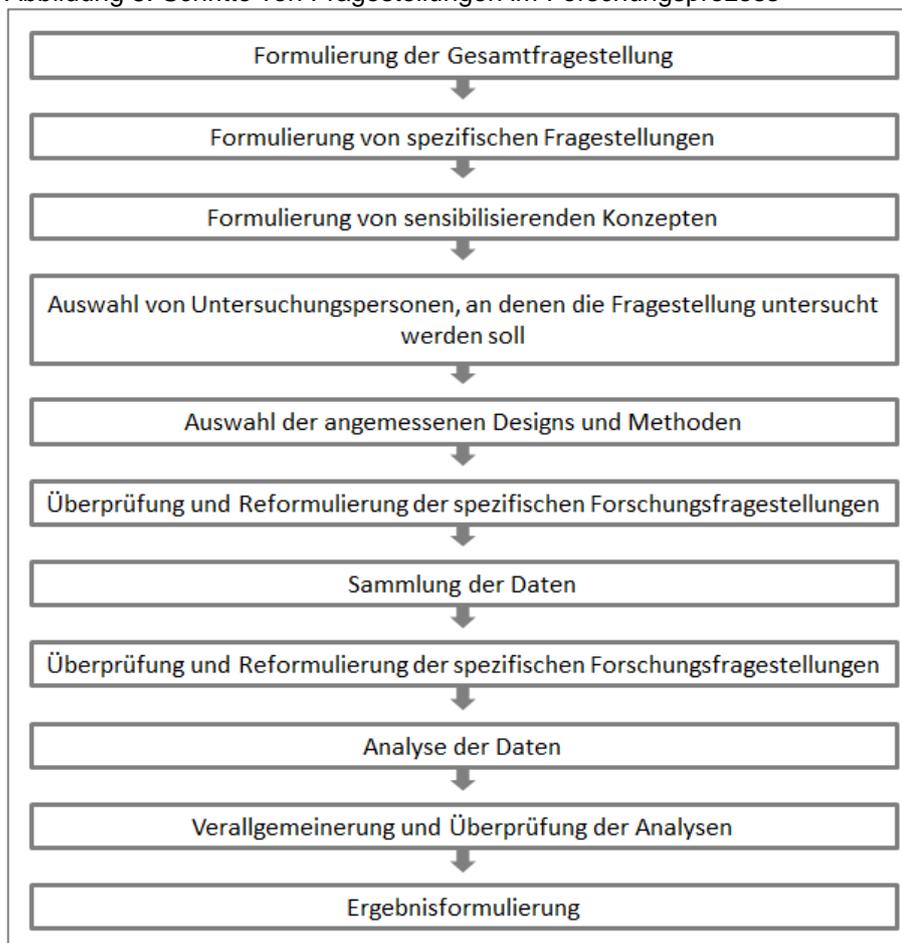
Im Theorieteil dieser Arbeit wurden einige Vorteile für das wiederholte Einbinden von gleichen Kundinnen erläutert. Die Interviews mit den ExpertInnen wurden auch dafür genutzt, um generell zu hinterfragen, ob und wann sich das Einbinden der gleichen KundInnen für das Unternehmen lohnt.

## 3.2 Vorgehensweise und angewandte Methoden

Dieses Unterkapitel dient dem Verständnis über die Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung, als auch der Nachvollziehbarkeit der diesbezüglich getroffenen Entscheidungen. Es wird nachfolgend auf die Erhebungsmethode, das Erhebungsinstrument, die Stichprobe, die Durchführung der Befragung und die Auswertung eingegangen.

Die generelle Vorgehensweise bei der Forschung orientiert sich an dem Ablauf der „Fragestellungen im Forschungsprozess“ nach Flick (2012, S. 134). Abbildung 8 skizziert diese Vorgehensweise.

Abbildung 8: Schritte von Fragestellungen im Forschungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung nach Flick (2012, S. 136)

### 3.2.1 Auswahl der angemessenen Erhebungsmethode

Für die Erhebung der Daten wurden ExpertInneninterviews gewählt. Diese können methodisch den Leitfaden-Interviews zugeordnet werden. Im Vergleich zu anderen offenen Interviewmethoden fokussiert sich das ExpertInneninterview nicht auf die ein-

zelen InterviewpartnerInnen als Gesamtpersonen, sondern auf einen Teil von ihrer Erfahrung: ihre Expertise (Meuser & Nagel, 2002, S. 72).

ExpertInneninterviews können in den folgenden Anwendungsfällen angewandt werden (Bogner & Menz, 2002, S. 36-38):

1. Strukturierte Untersuchung eines Themas, um Hypothesen zu generieren.
2. Ergänzung von Informationen, welche durch eine andere Forschungsmethode gewonnen wurden, um mehr Kontext für die Ergebnisse zu kreieren.
3. Entwicklung einer Theorie oder Typologie für einen bestimmten Gegenstand eines Themenbereichs.

Da auch diese Arbeit nicht einzelne Personen, sondern das Fachgebiet KundInneneinbindung als Gegenstand hat und ergänzend zu der vorhergehenden Literaturrecherche erforscht werden soll, erwies sich die Methode der ExpertInneninterviews als die geeignetste.

Zentral ist daher auch für die Erhebungsmethode die Definition der ExpertInnen für diese Arbeit.

*“Als Experten könnte man diejenigen Personen bezeichnen, die in Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als “Sachverständige” in besonderer Weise kompetent sind.”* (Deeke, 1995, S. 8)

Angelehnt an die Definition von Deeke ist der Sachverhalt dieser Arbeit KundInneneinbindung. Daher wurden ExpertInnen ausgesucht, welche entweder aktiv an KundInneneinbindungsmaßnahmen beteiligt sind oder sich durch ihre Erforschung dieses Themas eine Expertise darüber gebildet haben. Auf die Stichprobe wird näher im Kapitel 3.2.3 eingegangen.

### **3.2.2 Vorstellung des Erhebungsinstruments**

Aufgrund der unterschiedlichen Spezialisierungen und Ausprägungen der Expertise der befragten Personen (siehe Kapitel 3.2.3) waren Anpassungen am Leitfragebogen für die jeweiligen Interviews notwendig. Grundsätzlich gab es zwei Versionen des Leitfragebogens. Version 1 war für ExpertInnen aus Unternehmen, die dort für die KundInneneinbindung zuständig sind. Version 2 war für ExpertInnen, die sich mit dem Thema KundInneneinbindung beschäftigen aber nicht unmittelbar für eine KundInneneinbindungsinitiative verantwortlich sind. Des Weiteren gab es auch eine Übersetzung in die englische Sprache, da zwei Interviews auf Englisch stattgefunden haben.

Der Leitfragebogen umfasst vier Teile, die nachfolgend kurz beschrieben werden. Zu jedem Teil werden jeweils drei Fragen aus der Version 2 des Leitfragebogens beispielhaft angeführt.

### **Einstiegsfragen**

Dieser Teil dient zur Einleitung und zur Erläuterung der Spezialisierung der Expertise der Befragten.

„Können Sie kurz erläutern, in welchem Rahmen Sie sich mit dem Thema KundInneneinbindung beschäftigen?“

„Mit welchen Arten von KundInneneinbindung haben Sie Erfahrungen gemacht?“

„Kennen Sie Unternehmen, die langfristige KundInneneinbindungsstrategien verfolgen? Wenn ja, können Sie diese Strategien kurz beschreiben?“

### **Fragen zu Methoden für KundInneneinbindung**

Dieser Teil diene zur Erfragung der Erfahrung der ExpertInnen über Methoden zur KundInneneinbindung.

„Welche Kanäle können verwendet werden, um die KundInnen einzubinden? Online, persönlich, beides?“

„Haben Sie schon unterschiedliche Wege und Kanäle ausprobiert, um KundInnen einzubinden? Wenn ja, welche und was waren Ihre Erkenntnisse bezüglich der unterschiedlichen Vorgehensweisen?“

„Haben Sie Erfahrung mit der Einbindung von sogenannten Lead-Usern in Projekten? Wenn ja, wie war Ihre Erfahrung?“

### **Fragen zu KundInnenbeziehung und KundInnenmotivation**

Dieser Teil umfasst Fragen zu Rekrutierung, Bindung, Motivation von KundInnen sowie auch die Kommunikation mit KundInnen.

„Wie würden Sie die KundInnen beschreiben, die bei Produktentwicklungen eingebunden werden?“

„Haben Sie Erfahrung mit der öfteren Einbindung der gleichen KundInnen in unterschiedliche Projekte? Wenn ja, wie war Ihre Erfahrung mit diesen KundInnen gegenüber neuen KundInnen?“

„Kennen Sie Maßnahmen, die Unternehmen setzen könnten, um die KundInnen zu binden, damit diese auch beim nächsten Projekt mitmachen? Wenn ja, welche?“

## **Abschlussfragen**

Zum Schluss wurden die ExpertInnen gefragt, was ihre größten Lernerfahrungen waren und ob sie noch etwas dem Interview hinzufügen möchten.

### **3.2.3 Auswahl der ExpertInnen**

Die Stichprobe wurde vielfältig gewählt, um drei Blickwinkel auf die Aspekte des Themas KundInneneinbindung zu bekommen. Erstens wurden ExpertInnen aus Unternehmen, welche aktiv KundInnen einbinden, befragt. Zweitens wurden ExpertInnen aus Beratungsunternehmen, welche aktiv KundInnen im Auftrag anderer Unternehmen einbinden, interviewt. Drittens wurden die Interviews mit einem bzw. einer FachexpertIn aus der Forschung zum Thema KundInneneinbindung komplettiert.

Aus Anonymitätsgründen werden nachfolgend nur die Unternehmen, in welchen die ExpertInnen zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigt waren, kurz vorgestellt. Der Tabelle 8 kann die Art der Expertise als auch die Jahre, seit denen sich die ExpertInnen mit dem Thema KundInneneinbindung beschäftigen, entnommen werden.

Die **BMW Group** fokussiert sich auf das Herstellen von Automobilen und Motorrädern im Premiumsegment. In der Abteilung „Forschung, Neue Technologien, Innovationen“ werden KundInnen und Nicht-KundInnen eingebunden, um zukünftige Trends und Bedürfnisse zu identifizieren und so relevante Innovationen auf den Markt zu bringen (BMW AG, 2016).

Die **Bodenschatz AG** wurde im Jahr 1940 in der Schweiz gegründet und steht seither für Intelligenz im Bad. Der Fokus liegt auf der Produktion innovativer Produkte für das Badezimmer. Bei Bodenschatz wurden KundInnen bereits öfters eingebunden, um sich einerseits Ideen zu holen, aber auch um die Bedürfnisse der KundInnen kennenzulernen. So konnte man bereits einige Schwierigkeiten in den Haushalten der KundInnen ausfindig machen und diese dann erfolgreich in Produkte, die den KundInnen helfen diese Schwierigkeiten zu überwinden, übersetzen (Bodenschatz AG, 2016).

**comrecon brand navigation KG** berät und unterstützt Unternehmen in den folgenden drei Fachbereichen: Customer Experience, Markenkommunikation und Markenpositionierung. comrecon wendet neben klassischen Marktforschungsmethoden auch neuartige Methoden wie z.B. das Lego SeriousPlay an. comrecon unterstützt auch andere Unternehmen dabei ihre eigenen KundInnen einzubinden, um einerseits mehr über die KundInnen zu erfahren und andererseits die Markennähe weiter aufzubauen (comrecon brand navigation KG, 2016).

**Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG** ist eine vor mehr als 200 Jahren gegründete österreichische Bank. Im September 2013 wurde eine Online-Co-Creation Plattform eingeführt. Diese Plattform ist für KundInnen und Nicht-KundInnen offen und hat den Zweck, gemeinsam mit KundInnen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu testen als auch bestehende zu verbessern. Abseits der Plattform werden auch persönliche Workshops, zu welchen sich registrierte UserInnen anmelden können, abgehalten (Erste Bank und Sparkassen, 2013).

**Fronteer** ist eine Agentur, welche vor sieben Jahren in Amsterdam gegründet wurde. Fronteer berät seitdem seine KundInnen aus verschiedenen Branchen auf ihrem Weg zu höherer KundInnenorientierung. Der Fokus liegt auf kollaborativer Innovation. Hierbei werden nicht nur EndkundInnen, sondern auch FachexpertInnen eingebunden, um bestmögliche Lösungen zu kreieren (Fronteer, 2016).

**L'Oreal Österreich GmbH** gehört zur international tätigen L'Oreal Gruppe und ist bereits seit 1912 in Österreich etabliert. L'Oreal ist Weltmarktführer im Kosmetikbereich und führt aktuell 32 internationale Marken. In den letzten Jahren hat sich L'Oreal vor allem im Bereich Friseurprodukte in Österreich mit aktiver KundInneneinbindung beschäftigt und hier zahlreiche Erfahrungen gesammelt. Die KundInnen werden vor allem durch Interviews und Workshops eingebunden (L'Oreal Österreich GmbH, 2016).

**Oberösterreich Tourismus** hat die Aufgabe durch Marketing- und Servicemaßnahmen die Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Oberösterreich zu unterstützen. Um die Dienstleistungsqualität zu verbessern (die eigene als auch die der Partnerunternehmen in der Branche), wird bereits seit über sechs Jahren Service Design angewandt. Die KundInnen werden im Rahmen von Service-Design-Initiativen in den Mittelpunkt gestellt, um ihre Bedürfnisse ganz zu erfragen (Oberösterreich Tourismus Marketing GmbH, 2016).

**Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H.** "ist ein unabhängiges Forschungsinstitut mit dem Schwerpunkt Informationstechnologien (IT)". Salzburg Research berät als professioneller Forschungspartner Unternehmen im Bereich IT und Innovation. Vor circa zehn Jahren wurden erstmalig KundInnen im Rahmen von Innovationsprojekten eingebunden. Seither schätzt man den Beitrag der KundInnen und es wird regelmäßig mit diesen entwickelt (Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H., 2016).

**Sensor Marktforschung Ges.m.b.H.** ist ein qualitatives Institut für psychologische und kommunikationswissenschaftliche Studien. Sensor unterstützt bereits seit 1995 Unternehmen unter anderem dabei, ihren EndkundInnen näher zu kommen und mehr über ihre Bedürfnisse herauszufinden (Sensor Marktforschung Ges.m.b.H., 2016).

Am Institut für Entrepreneurship & Innovation an der **Wirtschaftsuniversität Wien** wird unter anderem im Bereich User-Innovation geforscht. Vier Schwerpunkte stehen dabei im Mittelpunkt: die Methode der Toolkits, User-Communities und Crowdsourcing, UserInnen und Entrepreneure sowie Lead User Research. Die Expertise zum Thema KundInneneinbindung ist daher sehr breit und tief (Wirtschaftsuniversität Wien, 2016).

Tabelle 8: Übersicht der befragten ExpertInnen

<b>Unternehmen</b>	<b>Art der Expertise</b>	<b>Beschäftigung mit diesem Thema</b>
BMW Group	Praktischer Hintergrund Selbst für KundInneneinbindungsmaßnahmen eines Unternehmens zuständig.	seit über 6 Jahren
Die Bodenschatz AG	Praktischer Hintergrund Selbst für KundInneneinbindungsmaßnahmen eines Unternehmens zuständig.	seit über 6 Jahren
comrecon brand navigation KG	Berater Hintergrund Selbst bei KundInneneinbindungsmaßnahmen aktiv, aber im Auftrag anderer Unternehmen.	seit über 6 Jahren
Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG	Praktischer Hintergrund Selbst für KundInneneinbindungsmaßnahmen eines Unternehmens zuständig.	seit 3-6 Jahren
Fronteer	Berater Hintergrund Selbst bei KundInneneinbindungsmaßnahmen aktiv, aber im Auftrag anderer Unternehmen.	seit über 6 Jahren
Fronteer	Berater Hintergrund Selbst bei KundInneneinbindungsmaßnahmen aktiv, aber im Auftrag anderer Unternehmen.	seit 1-3 Jahren
L'Oreal Österreich GmbH	Praktischer Hintergrund Selbst für KundInneneinbindungsmaßnahmen eines Unternehmens zuständig.	seit 1-3 Jahren
Oberösterreich Tourismus	Praktischer Hintergrund Selbst für KundInneneinbindungsmaßnahmen eines Unternehmens zuständig.	seit über 6 Jahren
Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H.	Berater Hintergrund Selbst bei KundInneneinbindungsmaßnahmen aktiv, aber im Auftrag anderer Unternehmen.	seit über 6 Jahren
Sensor Marktforschung Ges.m.b.H.	Berater Hintergrund Selbst bei KundInneneinbindungsmaßnahmen aktiv, aber im Auftrag anderer Unternehmen.	seit über 6 Jahren
Wirtschaftsuniversität Wien	Theoretischer Hintergrund Sich in der Forschung zu diesem Thema befindend.	seit über 6 Jahren

Quelle: Eigene Darstellung

### **3.2.4 Durchführung der Erhebung**

Die Interviews wurden entweder persönlich oder über Skype durchgeführt. In beiden Fällen wurden die ExpertInnen darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Interviews aufgenommen werden, um die spätere Transkription zu ermöglichen.

Die Interviews haben alle im Zeitraum zwischen 1. und 30. März 2016 stattgefunden.

Den ExpertInnen wurde in einer kurzen E-Mail das Thema dieser Arbeit als auch die Hauptaspekte des Interviews vorgestellt.

Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunkte und Expertisen der befragten ExpertInnen, haben sich die einzelnen Interviews auf unterschiedliche Aspekte fokussiert. Dies ermöglichte insgesamt zahlreiche interessante und vertiefende Einsichten in das Thema als Ganzes. Trotz der unterschiedlichen Hintergründe waren sich die ExpertInnen in manchen Fragen einig und das überzeugte davon, dass das Thema KundInneneinbindung auch allgemein, ohne Brancheneinschränkung, erforscht werden kann.

Die Interviews sind alle sehr ähnlich abgelaufen und es kann ausgeschlossen werden, dass die Interview-Umstände die Antworten der ExpertInnen beeinflusst hätten.

### **3.2.5 Dokumentation der Auswertung**

Bevor mit der Auswertung begonnen werden konnte, mussten die mündlichen Interviews in schriftliche Texte überführt werden. Dies geschah durch die Transkription der Aufnahmen. Da nicht die Dynamiken des Interviews, sondern die Inhalte analysiert werden, wurden nur die inhaltlichen Aspekte (Worte) der Interviews in den Transkriptionen erfasst. Dies erleichtert die Analyse der Daten und erhöht die Lesbarkeit der Interviews auch für weitere LeserInnen (Flick, 2012, S. 380).

Dieses Unterkapitel erklärt kurz die angewandte Methode sowie die Vorgehensweise bei der Auswertung.

Die Auswertungsübersicht ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

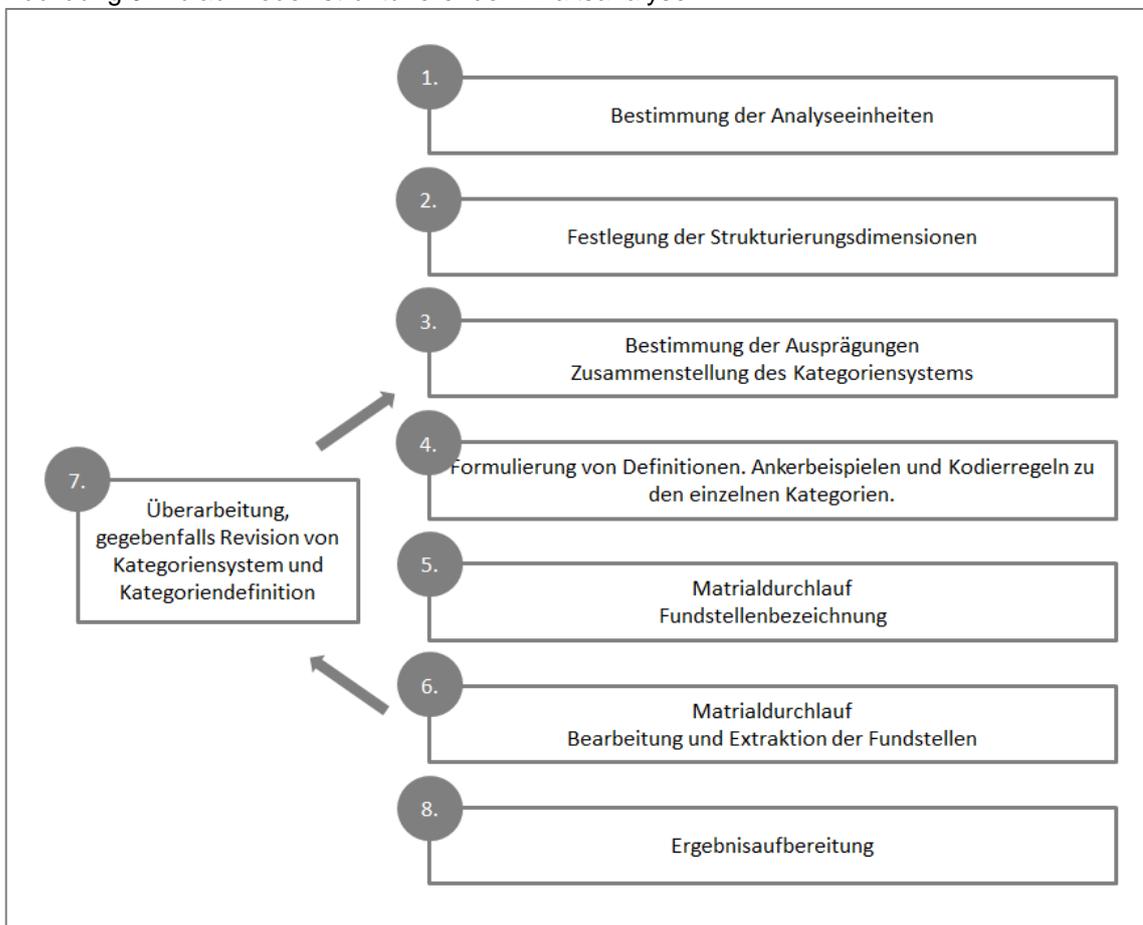
#### **3.2.5.1 Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Um die transkribierten Interviews zu analysieren, wurde die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Das Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist, das vorhandene Textmaterial mit einem strukturierten Kategoriensystem zu filtern. Das Kategoriensystem kann einerseits auf Basis von Theorie und andererseits auf Basis der vorhandenen Texte gebildet werden (Mayring, 1985, S. 197).

Da bei diesen Interviews Gemeinsamkeiten zwischen den Aussagen der einzelnen ExpertInnen im Bezug auf z.B. unterschiedliche Faktoren herausgefunden werden sollen, eignet sich die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Verfahren.

Die Vorgehensweise bei der Auswertung kann der Abbildung 9 entnommen werden. Die Strukturdimensionen als auch die Ausprägungen werden im nächsten Unterkapitel vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk ist auf den siebten Schritt zu legen. Die Überarbeitung der Kategorien fand nach der Analyse von beinahe jedem Interview statt und so wurden alle Interviews öfters analysiert und die Kategorien überarbeitet, um relevante Ergebnisse zu erzielen.

Abbildung 9: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Abbildung nach Mayring (2002, S. 120)

### 3.2.5.2 Vorstellung der Strukturierungsdimensionen und der Kategorien

Den Schritten nach Mayring folgend wurden zu Beginn der Analyse die Strukturierungsdimensionen festgelegt. (Mayring, Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken., 2002, S. 120). Abgeleitet aus der Theorie so-

wie den Forschungsfragen wurden die nachstehenden Dimensionen bzw. Schwerpunkte identifiziert:

1. Expertise der Befragten
2. Methoden
3. Profile der TeilnehmerInnen
4. Motivation der TeilnehmerInnen
5. Angewandte monetäre Belohnungen
6. KundInnenrekrutierung
7. Beziehungsmanagement
8. Mehrfache Einbindung gleicher KundInnen

Jeder dieser Dimensionen fallen Ausprägungen und Kategorien zu. Die vollständige Auswertungsübersicht ist im Anhang dieser Arbeit zu finden. Im nächsten Unterkapitel wird anhand einer Dimension die Auswertung erklärt.

### **3.2.5.3 Vorgehensweise bei der Auswertung**

Die Vorgehensweise hat sich an den Schritten nach Mayring (2002) orientiert und wurde in der Abbildung 9 dargestellt.

Die Strukturdimensionen wurden ebenfalls bereits vorgestellt. Nun wird die Auswertungsvorgehensweise anhand der Dimension *Profile der TeilnehmerInnen* gezeigt.

Diese Dimension hat nur eine Ausprägung: *Charakteristische Merkmale der teilnehmenden Personen*.

Unter diese Ausprägung fallen die folgenden sechs Kategorien:

- *Die TeilnehmerInnen sind extrovertiert bzw. kontaktfreudig.*
- *Die TeilnehmerInnen können gut Feedback geben und ihre Gedanken gut artikulieren.*
- *Die TeilnehmerInnen sind gesprächig bzw. kommunikativ.*
- *Die TeilnehmerInnen sind offen und kreativ in ihrer Denkweise.*
- *Die TeilnehmerInnen zeigen Initiative, haben einen aktiven Zugang zu den Themen.*
- *Die TeilnehmerInnen sind empathische Personen.*

Tabelle 9 stellt die Ankerbeispiele für das Kodieren dieser Kategorien vor. Diese Beispiele illustrieren, wie die Kategorien im Text vorkommen. Bei manchen der angeführten Textausschnitte wurden mehrere Kategorien in der Auswertung zugeordnet.

Tabelle 9: Ankerbeispiele

Kategorie	Original Text
Die TeilnehmerInnen sind extrovertiert bzw. kontaktfreudig.	"Das sind sicher auch Leute, die gerne Wissen teilen und mehr outgoing sind." ExpertIn #10
Die TeilnehmerInnen geben gerne Feedback.	"Die sind grundsätzlich sehr kommunikative Personen, das sind Personen, die initiativ sind, die Freude haben am Tun, auch ihre Meinung preisgeben." ExpertIn #5
Die TeilnehmerInnen sind gesprächig bzw. kommunikativ.	"(...)weil sie [TeilnehmerInnen] sehr kommunikativ sind und Lust haben, sich auszutauschen." Expertin #6
Die TeilnehmerInnen sind offen und kreativ in ihrer Denkweise.	"Natürlich vom Mindset her müssen es Leute sein, die offen sind." ExpertIn #8
Die TeilnehmerInnen zeigen Initiative, haben einen aktiven Zugang zu den Themen.	"Der andere Menschentyp ist eher der aufgeweckt ist, der ist mehr der inspirative Mensch, der Abwechslung und Chancen, mehr das Neue sucht." ExpertIn #9
Die TeilnehmerInnen sind empathische Personen.	"Aber im Prinzip sind das alles empathische Menschen." ExpertIn #5

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Einerseits nach den Strukturdimensionen und andererseits die dritte Forschungsfrage beantwortend.

#### 3.3.1 Vorstellung der Ergebnisse nach Strukturdimensionen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der einzelnen Strukturdimensionen vorgestellt. Jede Dimension wird auch in der Darstellung der Ergebnisse nach den Ausprägungen (hier übersetzt in Fragen) unterteilt und jeweils um die zugehörigen Antworten der ExpertInnen ergänzt.

##### 3.3.1.1 Methoden

###### **In welche Art Produkte oder Dienstleistungen lassen sich KundInnen einbinden?**

Diese Frage wurde überwiegend von den ExpertInnen mit Beratungshintergrund und theoretischem Hintergrund beantwortet, da ihre Erfahrungen aufgrund von unterschiedlichen KundInnen größtenteils branchenunabhängig waren. Vier von fünf haben geantwortet, dass sich KundInnen in jede Art Produkt oder Dienstleistung einbinden lassen. Zusätzlich wurde aber auch erwähnt, dass die Fragestellung für die KundInneneinbindungsmaßnahme gut formuliert sein muss. Somit wurde auch der Fokus nicht darauf

gelegt, um welches Produkt oder Dienstleistung es bei der KundInneneinbindung geht, sondern welcher Aspekt genau abgefragt wird.

*„Also grundsätzlich sehe ich das sehr breit. Tendenziell möchte ich sagen, Kunden kann man in viel mehr Bereichen einbinden, als man es glauben möchte. Aber man muss es auf eine sinnvolle und smarte Art und Weise machen, weil die klassische Straßenbefragung, was gibt es zum Produkt XY zu verbessern, ist kaum Ziel führend, weil dort ist die Standardantwort des potenziellen Durchschnittskunden einfach das selbe Produkt, aber noch in höherer Qualität und um einen günstigeren Preis. ... Dementsprechend muss man sich schon konkretere und smartere Sachen überlegen.“ (ExpertIn #2, 2016)*

### **Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Einbindung ihrer KundInnen?**

Diese Fragestellung hat sich erst im Lauf der Interviews indirekt ergeben, da rasch zu erkennen war, dass es grundlegende Unterschiede in den Beweggründen der Unternehmen gab. Die folgenden vier Gründe konnten identifiziert werden:

- Besseres Verständnis der Bedürfnisse von KundInnen
- Vorstellung eigener Ideen an die KundInnen und anschließende Weiterentwicklung dieser mit den KundInnen
- Testen neuer Produkte mit und durch KundInnen
- Generierung von neuen Ideen durch KundInnen

Die Häufigkeit der Gründe entspricht der Reihenfolge, in der sie hier angeführt sind. Eine mögliche Ursache für das relativ seltene Auftreten des Grundes „Generierung neuer Ideen“ lässt sich dem nachfolgenden Zitat entnehmen:

*„Ich denke man muss sich schon mal genauer anschauen, wenn man von Co-Creation-Sessions spricht, also ich finde natürlich gibt es da Kunden die so einen Expertenstatus haben, die sehr guten Input geben können, trotzdem glaube ich immer, dass man Designer einbinden muss, die solche Konzepte nochmal überarbeiten. Die Kunden sind nicht immer die besten Gestalter. Durchaus macht es Sinn sie einzubinden, um vielleicht auch besser zu verstehen, aus welchem Grund haben sie sich diese Lösung jetzt überlegt oder aus welchem Grund machen sie diesen Vorschlag.“ (ExpertIn #8, 2016)*

Andere ExpertInnen haben diese Thematik nicht direkt adressiert, dennoch haben die meisten von Erkenntnissen über die Bedürfnisse ihrer KundInnen gesprochen und nicht von den Ideen der KundInnen.

### **Welche Methoden werden von den ExpertInnen angewendet, um KundInnen einzubinden?**

Die am häufigsten angewandte Methode sind Workshops. Diese wurden von allen befragten ExpertInnen angeführt. Die Methode Produkttests und Interviews wurden von circa der Hälfte der ExpertInnen erwähnt. Die folgenden Methoden wurden jeweils nur ein bis drei Mal angegeben: Online-Fragebögen, Shadowing, Ideenwettbewerbe, Fokusgruppen, Toolkits, eigenkreierte Online-Communities, aktives Zuhören fremder Online-Communities.

Möglicher Grund für die häufige Anwendung von Workshops könnte in der besseren Möglichkeit zur Bearbeitung komplexer Fragestellungen liegen. Manche Themen lassen sich einfacher persönlich erklären als online (ExpertIn #11, 2016).

Vier ExpertInnen haben außerdem erwähnt, dass sie die Methode nach der Fragestellung auswählen (ExpertInnen #2, #6, #7, #11).

Der persönliche Kanal findet für die Durchführung der Methoden häufiger Zuspruch bei den ExpertInnen als der Onlinekanal. Neun von zehn ExpertInnen nutzen den persönlichen Kontakt für die Ausführung ihrer Maßnahmen, während nur fünf von zehn den Onlinekontakt nutzen.

#### **3.3.1.2 Profile der TeilnehmerInnen**

##### **Welche Eigenschaften zeichnen typische TeilnehmerInnen von KundInneneinbindungsmaßnahmen aus?**

Neben den Motivationen der TeilnehmerInnen, auf welche im nächsten Punkt eingegangen wird, wurden wiederholend die gleichen Eigenschaften der teilnehmenden KundInnen erwähnt:

- Die TeilnehmerInnen sind offen und kreativ in ihrer Denkweise.
- Die TeilnehmerInnen sind extrovertiert bzw. kontaktfreudig.
- Die TeilnehmerInnen sind gesprächig bzw. kommunikativ.
- Die TeilnehmerInnen zeigen Initiative, haben einen aktiven Zugang zu den Themen.
- Die TeilnehmerInnen geben gerne Feedback.
- Die TeilnehmerInnen sind empathische Personen.

Die Reihenfolge entspricht auch hier der Häufigkeit der Erwähnung in den ExpertInneninterviews.

*„Die sind grundsätzlich sehr kommunikative Personen, das sind Personen, die initiativ sind, die Freude haben am Tun, auch ihre Meinung preisgeben.“ (ExpertIn #5, 2016)*

*“But we try to select people by their openness of thinking, by their creative ability to think out of the box. It's important that people are able to express their ideas and feelings. So that they are not shy and that people are actually are both good listeners and talkative.” (ExpertIn #4, 2016)*

### **3.3.1.3 Motivation der TeilnehmerInnen**

#### **Wie wichtig sind monetäre Anreize für die Motivation der TeilnehmerInnen?**

Wie bereits im Theorieteil dieser Arbeit kurz vorgestellt, unterscheiden Rudolph und Nagengast bei Anreizen zur KundInnenbindung zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen. Aus diesem Grund wurde diese Frage auch an die ExpertInnen gestellt – um nicht nur herauszufinden, welche Motivatoren es gibt, sondern auch welche Rolle genau die monetären Anreize spielen (2013, S. 10).

Keiner der ExpertInnen sah monetäre Anreize als den ausschlaggebenden Grund für die Teilnahme.

*„(Anmerkung: Antwort auf Frage: Haben Sie irgendwelche Benefits oder Goodies den KundInnen angeboten, damit sie mitmachen?) War nicht notwendig. Die Wertschätzung, dass man gefragt wird, bei sowas teilnehmen, ist enorm hoch. Wir hatten dann zwar ein kleines Goodie, eine Schachtel Merci oder ein Produkt aus dem Haus, aber das haben wir nicht im Vorfeld angekündigt.“ (ExpertIn #10, 2016)*

Sieben von elf ExpertInnen bezeichneten monetäre Anreize als Kleinigkeiten, die sie als höfliches Dankeschön sehen. Sie sahen darin aber nicht einen wichtigen Motivator für die KundInnen – eher eine Art Äußerung der Wertschätzung.

*„Also monetäre Motivation ist es nicht, wir haben die entschädigt mit 100 GE und irgendeine Süßigkeit, eine Spezialität und Spesen vergütet. Ich denke, die Motivation ist wirklich ein persönlicher Beitrag etwas zu erschaffen.“ (ExpertIn #7, 2016)*

*„ ... wir kennen das ja auch, wenn wir dem Nachbarn einen Löffel Zucker geben, dann werden wir nicht sehr böse sein, wenn er uns nichts dafür gibt, aber wir freuen uns, wenn wir ein Stück Schokolade zurückbekommen. Das ist es, vielen Dank, ich*

*bin dir dankbar, die Dankbarkeit, die Wertschätzung, das ist das Mindeste, was man verlangen kann.“ (ExpertIn #9, 2016)*

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass monetäre Anreize daher nicht im Mittelpunkt stehen oder angeboten werden, da sonst die Gefahr, dass es die KundInnen nur wegen dem Geld machen würden, zu groß wäre.

*„Not at all, I see it more as a compensation of travel costs, a symbolic amount. We don't, never ever want people to do it for money. ... How we prevent that is that we have a personal call with everybody that we are having in the session as a briefing and my colleagues have a long list that they call and from the calls they make a short list and maybe 50% of the people that they call don't even enter in sessions. When they feel that people are more interested in money or don't really have that engagement in products than we look for someone else.“ (ExpertIn #4, 2016)*

### **Was sind die Motivatoren, die KundInnen bewegen an KundInneneinbindungsmaßnahmen teilzunehmen?**

Insgesamt wurden 14 verschiedene Gründe von den ExpertInnen angeführt. Nachfolgend wird kurz auf die vier am häufigsten genannten Gründe eingegangen, welche jeweils von fünf und mehr ExpertInnen angegeben wurden:

- Die KundInnen motiviert, dass sie einen Einfluss auf die Produktentwicklung haben.

Diese Motivation wurde gemeinsam mit der zweiten Motivation von sieben ExpertInnen genannt. Diese zwei Gründe machen laut den ExpertInnen den Kern der Motivation aus. Dieser Aspekt ist wichtig für Unternehmen, da dies beides Motivationen sind, auf die sie einen Einfluss haben. Sie sind die, die entscheiden, wie groß der Einfluss der KundInnen tatsächlich ist, als auch, wie sie mit den KundInnen kommunizieren und mit den einzelnen Maßnahmen umgehen. Auf diese sowie andere aus den ExpertInneninterviews abgeleiteten Empfehlungen wird im Kapitel 4.2 eingegangen.

- Die KundInnen motiviert, dass sie nach ihrer Meinung gefragt werden und ihrer Meinung ernst und wertschätzend entgegenkommen wird.

KundInnen werden oft nach ihren Meinungen gefragt – angefangen von einer kurzen Sternebewertung bis zu einem ausführlichen Zufriedenheitsfragebogen. Das größte Potenzial liegt aber in der Reaktion auf die Antworten der KundInnen. Die ExpertInnen haben hier einen wichtigen Punkt erwähnt: gerade weil bereits so viele Umfragen im Umlauf sind, müssen der tatsächliche Einfluss auf die Entwicklung als auch das ehrli-

che Interesse an der Meinung im Vordergrund stehen. Diese Überlegungen lassen sich in einem Zitat gut zusammenfassen:

*„Ich denke auch, dass da bei vielen durchaus der Gestaltungswille dabei ist. Den man woanders ja nicht kriegt, wie oft wirst du als Kunde wo gefragt? Also nie. Und wenn du deine bescheidene Kundenmeinung von dir gibst, dann sagst du "das hätte ich der Wand da drüben auch erzählen können". Ich glaube die Aufmerksamkeit des Anbieters, überhaupt auf seine Kunden, weil wir sagen schon "wir laden dich ein, weil wir für unsere Kunden zukünftig besser werden möchten. Also wenn du dabei sein willst, sag uns das, es ist kein Malheur, wenn du es nicht tust." Das ist schon immer die klare Botschaft: wir wollen besser werden und dazu fragen wir unsere Kunden. Und da ist schon der aktive Wille da "ja da fragt mich jemand mit wirklichem Interesse, da mach ich mit".“ (ExpertIn #5, 2016)*

- Die KundInnen fühlen sich emotional mit der Marke oder dem Unternehmen verbunden.

Diese Motivationsursache wurde ebenfalls oft genannt, allerdings ist hier wichtig zu erwähnen, dass das nicht bedeutet, dass KundInneneinbindung nur etwas für die oft populären und in der Öffentlichkeit beliebten Marken ist. Dieser Punkt weist eher darauf hin, dass man die richtigen KundInnen für die KundInneneinbindungsmaßnahmen finden muss. Das Unternehmen muss die KundInnen finden, die sich entweder mit dem Unternehmen selbst, mit der Marke des Unternehmens oder sogar mit einer Produktmarke verbunden fühlen. Denn diese Verbindung wirkt sich nicht nur motivierend aus, sondern setzt auch eine gewisse Markenkenntnis voraus, die gerade bei Ideencreation oder -bewertungen von Vorteil sein kann. Auf dieses Thema wird näher im Kapitel 4.2 eingegangen.

*„Also wie gesagt, ich unterstelle jetzt den UserInnen, die sich an solchen Communities beteiligen, dass sie das nicht machen, weil sie irgendwelche Gutscheine oder monetäre Zuwendungen haben wollen in erster Linie, sondern weil sie sich eben mit dem Produkt, mit dem Unternehmen identifizieren.“ (ExpertIn #1, 2016)*

- Die KundInnen interessieren sich für das gemeinsame Gestalten.

In diese Motivation fallen drei Unterkategorien der Motivation. Erstens das Kennenlernen von neuen Menschen, zweitens das Arbeiten mit diesen Menschen an etwas Neuem und drittens das Dazugehören zu dieser Gruppe von Menschen bzw. einer Community.

*“... and meeting new people is also interesting for them.” (ExpertIn #3, 2016)*

*„Ich bin wo dabei und lerne andere Leute kennen und kann was bewirken mit meiner Stimme.“ (ExpertIn #9, 2016)*

Die weiteren Motivationen werden ebenfalls zur Übersicht dargestellt:

- Die KundInnen interessieren sich für das zu entwickelnde Produkt.
- Die KundInnen fühlen sich als ExpertInnen und möchten daher Ihre Meinung kundtun.
- Die KundInnen interessieren sich für exklusive Informationen über das zu entwickelnde Produkt, damit sie als ExpertInnen einen Informationsvorsprung erlangen.
- Die KundInnen möchten das Produkt für alle KundInnen verbessern.
- Die KundInnen interessieren sich für Innovation.
- Die KundInnen sind mit dem derzeitigen Produkt unzufrieden und möchten es daher verbessern.
- Die KundInnen sind neugierig.
- Die KundInnen lernen gerne aus der Zusammenarbeit mit anderen KundInnen und dem Unternehmen.
- Die KundInnen sehen durch den direkten Kontakt mit dem Unternehmen Karriere- oder Kooperationsmöglichkeiten.
- Die KundInnen sehen die Maßnahme als eine Möglichkeit, an einen Ort zu kommen, welchen sie sonst nicht besichtigen könnten.

Manche ExpertInnen haben die Belohnungen bei Fokusgruppen, als eine Methode der klassischen Marktforschung, angesprochen, da hier monetäre Belohnungen aufgrund des Marktstandards zwingend notwendig sind und von TeilnehmerInnen erwartet werden.

### 3.3.1.4 Angewandte monetäre Belohnungen

#### Welche monetären Belohnungen sollen Unternehmen ihren KundInnen anbieten?

Wie bereits erläutert, machen monetäre Belohnungen nicht die Kernmotivation der KundInnen aus, dennoch werden sie von Unternehmen verwendet, um die Teilnehmenden für ihren Zeitaufwand zu entschädigen und um ihnen zu danken. Über welche Belohnungen am geeignetsten sind, waren sich die ExpertInnen weitläufig einig: Exklusive Geschenke, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen.

*„Also Belohnung ist ein ganz wichtiges Thema und Belohnung kann sehr vielfältig sein. ... Wenn man jetzt aber in diesen Kunden- oder Markenkonsumentenkontext, ist Belohnung, wenn man Exklusives bekommt. Exklusivität ist die größte Belohnung überhaupt. Exklusivität, was Besonderes, ich habe geholfen, ich kann mich mit etwas identifizieren. Jetzt kommt die Wertschätzung - was immer jetzt an Wert dabei war. Natürlich kann man sagen, es ist Wertschätzung genug, man hat Mitgestalten dürfen und das wir sie überhaupt fragen, ich glaube nur, dass es auch überhebliche Ansichten gibt von vielen Marken. Aber sie geben schon was zurück - es ist ein Geben und Nehmen.“ (ExpertIn #9, 2016)*

Die zuvor genannten Aufwandsentschädigungen wurden von vier ExpertInnen genannt – diese wurden nie explizit als Belohnung, sondern tatsächlich als Entschädigungen bezeichnet.

Vier ExpertInnen nannten ebenso Produkte des Unternehmens als gute Belohnungen – am besten, wenn es sich um das zu entwickelnde bzw. zu testende Produkt handelt. Diese Art der Belohnung fällt partiell auch in die erstgenannte Kategorie „Exklusive Geschenke in Zusammenhang mit dem Unternehmen“.

#### Sind Belohnungen mit Bezug zum Unternehmen zu bevorzugen?

Diese Frage wurde aufgrund der theoretischen Recherche aufgenommen, da hier der Unternehmensbezug bei den Bindungsinstrumenten angesprochen worden ist (Rudolph & Nagengast, 2013, S. 10). Die ExpertInnen haben diese Frage eindeutig beantwortet: wenn möglich, sollen die Belohnungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen. Somit bestätigen sie auch die Erkenntnis der vorherigen Frage, dass exklusive Geschenke mit Bezug zum Unternehmen die geeignetsten Belohnungen sind, da sie die Wertschätzung am besten zum Ausdruck bringen.

*„Wenn ich für Apple irgendwelche Dinge tue, dann freue ich mich mehr, wenn ich auf die Entwicklerkonferenz oder irgendwas eingeladen werde, oder zur Produktpräsentation vom neuen iPhone, oder was auch immer, als wenn die mir einen Gutschein für einen Kinofilm geben.“ (ExpertIn #1, 2016)*

*„Ich glaube, dass die Nähe zum Produkt einerseits wichtig ist für die Kunden, weil sonst ist es ja wieder irgendwas, wo mir jemand einen Gutschein schenkt, ein Gutschein wofür? Denk dir bitte aus, was du mir schenkst. Da bin ich enttäuscht, wenn ich einen Gutschein bekomme. Ich habe das Gefühl, man denkt nicht drüber nach, was für mich passend wäre. Ich opfere mich auf mitzugestalten und dann kriege ich nicht mal was von denen. Ich baue ja eine Markenferne auf, die ich nicht notwendig habe. Da nehme ich lieber was, was mit der Marke zu tun hat und stärke, das ganze Markenerlebnis. Das ist eine gute Chance für das Unternehmen einen Markenkontext zu haben, ein weiteres Erlebnis einzubauen. Also für mich ein 100%iges Ja.“ (ExpertIn #9, 2016)*

### **3.3.1.5 Rekrutierung von KundInnen**

#### **Wie rekrutieren die ExpertInnen die KundInnen für ihre KundInneneinbindungsmaßnahmen?**

Acht ExpertInnen haben angegeben, dass die KundInnen selbst von den Unternehmen angesprochen werden, vier ExpertInnen erwähnten (teilweise auch) die Möglichkeit eine Agentur zur Suche von TeilnehmerInnen. Dies wird unter anderem davon bestimmt, wie involviert das Unternehmen selbst in der KundInneneinbindung ist. Es wurden neben der direkten Ansprache über E-Mail, Telefon oder in Person drei Möglichkeiten erwähnt, um KundInnen und teilweise auch Nicht-KundInnen anzusprechen, um z.B. selbst kreierten Communities beizutreten:

- Werbung auf eigenen Produkten
- Online-Werbung
- Mundpropaganda: aktives Fördern von Weiterempfehlungen durch bestehende Mitglieder der Community als KundInneneinbindungsinitiative

#### **Gibt es Faktoren, welche bei der Kommunikation zum Zweck der Rekrutierung beachtet werden sollten?**

Die Mehrheit der ExpertInnen mit praktischem Hintergrund machte auf eine interessante und präzise Formulierung der Aufgabenstellung aufmerksam.

„... da muss man viel Wert darauf legen, wie man die Fragestellung formuliert.“  
(ExpertIn #11, 2016)

Dieser Aspekt hat nicht nur den Einfluss darauf, wie viele KundInnen Bereitschaft zeigen mitzumachen, sondern auch, ob sich die richtigen KundInnen angesprochen fühlen.

Die Kommunikation über den Mehrwert (Belohnung egal ob monetär oder nicht) und die Absichten mit den Ergebnissen aus der KundInneneinbindungsmaßnahme wurden von jeweils einem bzw. einer ExpertIn erwähnt.

Obwohl von den ExpertInnen die Motivationen der KundInnen erläutert wurden, sind diese bei der Frage nach Kommunikation nicht wiederholt worden. Es lassen sich aber weitere Empfehlungen indirekt ableiten. (siehe Kapitel 4.2)

### **3.3.1.6 Beziehungsmanagement**

#### **Welche Faktoren haben Einfluss auf die Bereitschaft zur Wiederteilnahme an einer KundInneneinbindungsmaßnahme?**

Auch bei dieser Fragestellung haben sich die ExpertInnen gegenseitig wiederholt. Nachfolgend wird detaillierter auf die Faktoren eingegangen, welche von fünf und mehr ExpertInnen genannt wurden. Alle Faktoren, welche erwähnt wurden, stehen im Einflussbereich der Unternehmen – auch aus dieser Dimension wurden zahlreiche Empfehlungen abgeleitet (siehe Kapitel 4.2).

- Kommunikation mit den TeilnehmerInnen nach der Einbindung über den weiteren Verlauf des Projektes.

Dieser Faktor hat den Ursprung in der Motivation der TeilnehmerInnen. Da ihre Motivation unter anderem von ihrem Einfluss auf die Entwicklung eines Produkts oder Dienstleistung abhängt, möchten sie auch im Nachhinein die Bestätigung bekommen, dass sie tatsächlich einen Einfluss hatten. Weiters hängt auch dieser Punkt mit der bereits oft erwähnten Wertschätzung zusammen. Auch die Kommunikation darüber, was mit dem Feedback und den Ideen der TeilnehmerInnen weiter passiert, drückt die Wertschätzung und Dankbarkeit der Unternehmen aus. Diese ist auch aus dem Grund notwendig, da viele KundInnen bereits die Erfahrung gemacht haben, dass sie ihre Meinung kundtun, aber sie das Gefühl haben, nicht gehört zu werden.

„Was in sehr viel Fällen oftmals missachtet wird, man muss an Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen denken, wo man Ergebnisse hat, die man dann nicht zu-

*rückspielt, wo dann nichts passiert und dann ist es genau das, "jetzt wollten sie es wissen, aber sie tun eh nix". ... Es ist total wichtig, etwas sofort umzusetzen und danach weiter zu machen. Mittel- oder langfristig gibt es vielleicht andere Dinge, die gehen vielleicht nicht so schnell umzusetzen, aber es ist wichtig, dass man zumindest irgendwo informiert. ... Kommunikation ist das Um und Auf und wird oftmals vernachlässigt, ...“ (ExpertIn #9, 2016)*

- Angenehmes Setting bei den einzelnen Maßnahmen (oft genannt Wohlfühlfaktor).

Eingehend auf die Durchführung der KundInneneinbindungsmaßnahmen, hat der Großteil der ExpertInnen die Rahmenbedingungen erwähnt. Das kann der Ort, Raum und die Bewirtung bei einem Workshop, aber auch die technische Gestaltung der Online-Community sein.

- Wertschätzender Umgang mit den TeilnehmerInnen.

Wertschätzung wurde als wichtiger Faktor von allen ExpertInnen zumindest einmal während des Interviews erwähnt. Nicht alle haben es direkt als Faktor für die Wiederteilnahme genannt und aus diesem Grund ist dieser Faktor nicht an der ersten Stelle gereiht. Eventuell aber aus dem Grund, dass es für manche ExpertInnen so offensichtlich war, dass sie es nicht erneut nannten.

- Umsetzungen der Ideen, welche im Rahmen der KundInneneinbindungsmaßnahmen entstanden sind.

Die Wichtigkeit der Umsetzungen der Ideen und Kommunikation über diese wurde von einem bzw. einer ExpertIn klar wie folgt ausgedrückt:

*„Wenn man Lead-User auch für zukünftige Einsätze in solchen Workshops haben will, dann muss man auch ganz klar sagen, die springen über kurz oder lang ab, wenn die nie etwas Umgesetztes sehen, von dem was in den Workshops, in denen sie dabei waren, erarbeitet worden ist. bzw. oft werden Sachen ganz anders umgesetzt als ursprünglich gedacht, aber das sollte dann auch möglichst offen kommuniziert werden“ (ExpertIn #2, 2016)*

- Die TeilnehmerInnen haben Spaß an der Gestaltung des neuen Produkts.

Spaß wurde wiederholt im positiven Zusammenhang mit Ergebnissen genannt. Eine mögliche Erklärung dafür ist die egozentrische Motivation (siehe Abbildung 6 auf S. 35) zu Gestalten/Innovieren nach Roberts, Hughes und Kertbo (2014). Laut dieser Theorie

hat „Spaß“ Einfluss auf die Motivation für sich zu gestalten und nicht mit einem Unternehmen zu gestalten. Eventuell weist aber diese Erkenntnis darauf hin, dass die TeilnehmerInnen teilweise nicht zwischen Gestalten für sich und Gestalten im Rahmen einer unternehmensgesteuerten Maßnahme unterscheiden.

Die ExpertInnen haben zusätzlich noch folgende Faktoren, gereiht nach der Häufigkeit der Benennung, zum Ausdruck gebracht:

- Die Möglichkeit interne Ansprechpersonen kennenzulernen - hinter die Kulissen zu blicken
- Gegenseitiges Vertrauen
- Transparenz in der Kommunikation mit den TeilnehmerInnen und über die Handlungen
- Bestehende hohe Markenbindung und KundInnenbindung mit den TeilnehmerInnen
- Professionelle Durchführung der einzelnen KundInneneinbindungsmaßnahmen
- Die TeilnehmerInnen werden regelmäßig überrascht
- Regelmäßige Kommunikation mit den TeilnehmerInnen

Kommunikation an sich konnte als zentraler Faktor aufgrund der wiederholten Nennung über mehrere Dimensionen hinaus festgestellt werden. Ein bzw. eine ExpertIn hatte im Hinblick auf eine unternehmenseigene Community einen Aspekt der Kommunikation hervorgehoben:

*„Also regelmäßig kommunizieren. Auf dieser Community muss sich was abspielen, wenn da keine Projekte online sind, wenn auf die Ideen nicht geantwortet wird, wenn es keine Umfragen gibt, kein Newsletter, auch zweimal im Monat bestmöglich einen Newsletter rauszuschicken, dann schläft das Ganze ein. Also da muss man wirklich drauf schauen, das ist sehr wichtig, dass sich ständig etwas tut.“ (ExpertIn #11, 2016)*

- Angepasste Anreizsysteme für langfristige Wiederteilnahme.
- Die Teilnahmen an den KundInneneinbindungsmaßnahmen sind auch richtige Erlebnisse für die TeilnehmerInnen.

### 3.3.1.7 Mehrfache Einbindung gleicher KundInnen

#### Welche Vorteile sehen die ExpertInnen darin, gleiche KundInnen mehrfach einzubinden?

Zwei Vorteile sind von fünf und mehr ExpertInnen angegeben worden:

- Die KundInnen kennen bereits die Methoden und können diese daher besser anwenden und sich mehr auf den Inhalt konzentrieren.

Wie bereits zu Beginn erläutert, haben alle ExpertInnen Erfahrung mit Workshops. Die Antworten auf diese Fragen haben sich vermehrt auf Workshopmethoden bezogen (dazu zählen z.B. Methoden für Brainstorming, Ideenfindung, Feedbacksessions und ähnliches). Inhalt drückt in diesem Zusammenhang die tatsächliche Gestaltung und das Testen von Produkten und Dienstleistungen sowie auch die Formulierung von Bedürfnissen in der Gruppe aus.

- Einst identifizierte motivierte KundInnen mit produktivem Input und gewisser Expertise können öfters in Projekte eingebunden werden und müssen nicht jedes Mal erneut gesucht werden.

Mehrere ExpertInnen haben zusammenhängend mit diesem Vorteil ein großes Potenzial angesprochen. Sie berufen sich darauf, dass viele TeilnehmerInnen von den Maßnahmen so begeistert waren, dass sie selbst angeboten haben, wieder mitzumachen. Dies ist verlorenes Potenzial, wenn das Unternehmen die Beziehung zu diesen KundInnen nicht strukturiert pflegt. Dieses Potenzial ist unter anderem der Grund dafür, wieso drei der fünf befragten ExpertInnen aus Unternehmen, welche derzeit noch kein KundInnenprogramm für die KundInneneinbindungsmaßnahmen haben, die Einführung eines solchen Programms derzeit diskutieren.

*„Was ich schon merke ist, wir könnten uns das noch mehr zu Nutze machen. Weil ich schon merke, dass viele Kunden auf diese direkte Ansprache so positiv reagieren, dass ich mir manchmal denke, wenn wir das noch mehr standardisieren würden, würden die sich wahrscheinlich noch mehr wertgeschätzt fühlen und wir könnten es mehr für uns nutzen. Also dass sie in regelmäßigen Abständen kontaktiert werden und involviert werden in verschiedenen Kreativitätsprozessen.“ (ExpertIn #10, 2016)*

Die ExpertInnen haben zusätzlich noch folgende Vorteile, gereiht nach der Häufigkeit der Benennung, genannt:

- Die UserInnen kennen das Unternehmen und die Produkte gut und können mit ihren Ideen immer mehr in die Tiefe gehen.
- Die UserInnen kennen das Unternehmen und die Produkte gut und können besser beurteilen, welche Ideen zum Unternehmen passen.
- Die gleichen KundInnen können an mehreren Punkten der Entwicklung des gleichen Produkts eingebunden werden und es kann jedes Mal einen Schritt weiter gegangen werden.
- Wiederkehrende KundInnen können die Community immer wieder aktivieren und agieren als LeaderInnen.
- Die Gefahr mit "unpassenden" KundInnen Projekte zu machen minimiert sich.
- Die TeilnehmerInnen sind am Anfang scheu und öffnen sich später dem gesamten Prozess mehr.

### **Welche Nachteile sehen die ExpertInnen darin, gleiche KundInnen mehrfach einzubinden?**

Im Vergleich zu den Vorteilen, welche von neun ExpertInnen angegeben worden sind, wurden die Nachteile nur von sechs ExpertInnen erwähnt. Der größte Nachteil wurde darin gesehen, dass es einen Mangel an Heterogenität geben würde, wenn man den KundInnenkreis für KundInneneinbindung schließt. Die weiteren genannten Nachteile waren:

- Aktuelle Unternehmensperspektiven und Produkte werden zu stark verinnerlicht und daher ist die Außensicht teilweise verloren.
- Jede Fragestellung ist unterschiedlich und bedarf daher anderer KundInnen.
- Aufgrund der Methodenkenntnis kann man die TeilnehmerInnen nicht mehr mit den Methoden überraschen.

Aufgrund der Vor- und Nachteile wurde von den ExpertInnen angegeben, dass eine Mischung optimal wäre.

### **Aus wie vielen wiederkehrenden und aus wie vielen neuen TeilnehmerInnen würde die optimale Gruppe für KundInneneinbindung bestehen?**

Vier ExpertInnen haben hierzu geantwortet. Laut diesen hängt die Zusammenstellung aus neuen und wiederkehrenden KundInnen je nach Fragestellung ab. Auf jeden Fall sollte ein vorhandenes KundInnenprogramm für die KundInneneinbindung nicht einem

neuem Zustrom an InteressentInnen geschlossen werden. Denn dieser ist notwendig, um neue Sichtweisen einzubringen.

Trotz der unterschiedlichen Zugänge der einzelnen ExpertInnen konnten zu jeder Dimension Aussagen getroffen werden, die jeweils von der Mehrheit der ExpertInnen bestätigt wurden. Als nächstes werden die vorgestellten Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen verwendet und so zusammengefasst.

## 4 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

In diesem letzten Kapitel werden zusammenfassend die drei Forschungsfragen diskutiert, Empfehlungen für Unternehmen vorgestellt sowie die Vorgehensweise in dieser Arbeit reflektiert.

### 4.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachfolgend werden die drei zu Beginn dieser Arbeit formulierten Forschungsfragen beantwortet. Diese Unterkapitel dienen dazu die theoriebasierten mit den empirischen Ergebnissen zusammenzuführen und wichtigste Erkenntnisse hervorzuheben.

#### 4.1.1 Forschungsfrage 1: Methoden zur KundInneneinbindung

Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf die unterschiedlichen Methoden zur KundInneneinbindung sowie zur möglichen Kategorisierung dieser:

*Welche Methoden zur KundInneneinbindung in die Produktentwicklung gibt es und wie können diese unterteilt werden?*

Diese Frage wurde im zweiten Kapitel dieser Arbeit theoretisch näher beleuchtet. Es wurden Kategorisierungsmöglichkeiten, als auch einzelne Methoden vorgestellt. Diese wurden ausgewählt, da ihnen aufgrund der Literaturrecherche eine bestimmte Wichtigkeit zugeschrieben wurde (Häufigkeit der Erwähnungen sowie Benennung als Schlüsselmethoden). Die folgenden Methoden wurden erläutert: User Toolkits, Lead-User-Methode, Workshops, Ideenwettbewerbe, Beta-Tests, Methoden der klassischen Marktforschung, Customer Feedback Management und virtuelle Communities.

Die Relevanz der vorgestellten Methoden konnte Großteils von den ExpertInnen bestätigt werden. Als besonders häufig verwendete Methode haben sich Workshops herausgestellt. Viele der befragten ExpertInnen schätzen die Möglichkeit persönlich mit Ihren KundInnen zu entwickeln.

In der Theorie wurden die Methoden vorrangig nach der Rolle der KundInnen kategorisiert. Hier ergab sich aus den ExpertInneninterviews eine interessante Differenzierung. Aus den Interviews konnten die Ziele der Unternehmen mit den Maßnahmen als ausschlaggebend für die Kategorisierung identifiziert werden. Die vier möglichen Ziele waren:

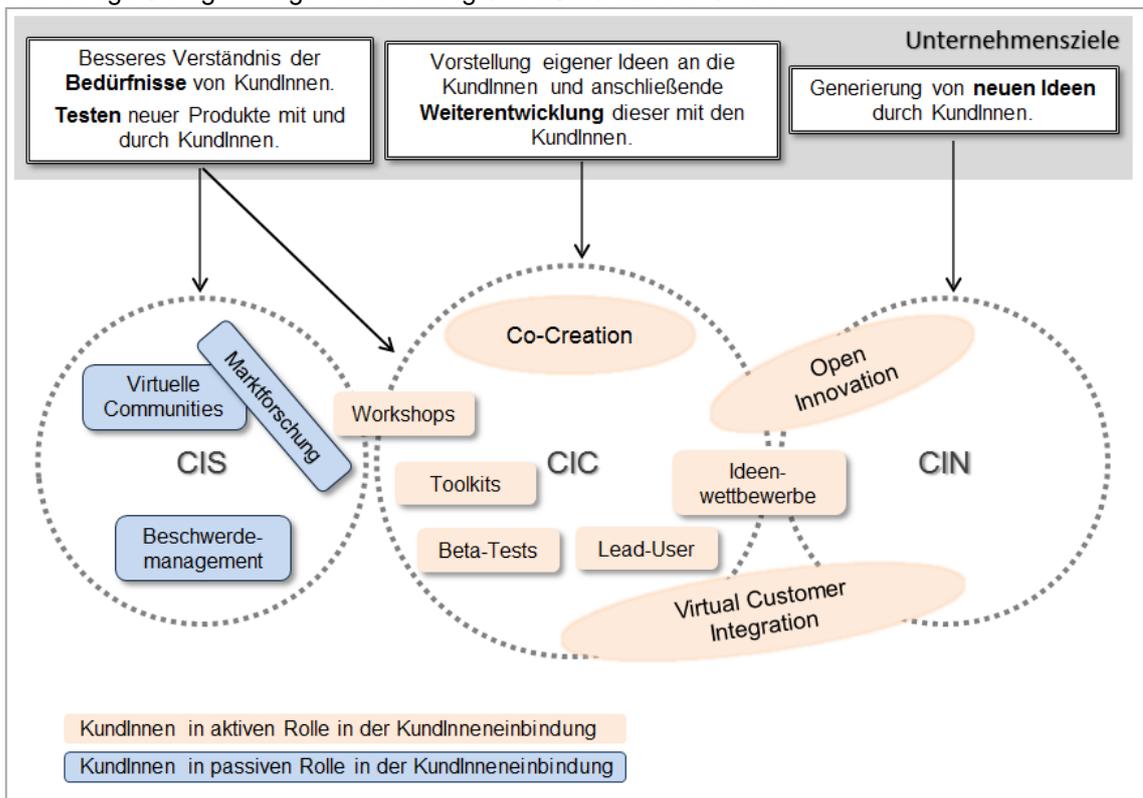
- Besseres Verständnis der Bedürfnisse von KundInnen

- Vorstellung eigener Ideen an die KundInnen und anschließende Weiterentwicklung dieser mit den KundInnen
- Testen neuer Produkte mit und durch KundInnen
- Generierung von neuen Ideen durch KundInnen

Diese Ziele bestimmen oft die gewählten Methoden. Darauf wird bei der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage noch eingegangen.

Diese Unternehmensziele können, wie in Abbildung 10 dargestellt, in das im Kapitel 2.2.1.3 vorgeschlagene Kategorisierungssystem integriert werden. Anhand von Abbildung 10 ist sofort ersichtlich, dass Unternehmen KundInnen in der aktiven Rolle auch dazu nutzen, um Ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Die Tatsache, dass KundInnen eine aktive Rolle einnehmen, bestimmt also nicht, ob sie selbst mit ihren Ideen aktiv mitgestalten oder auch nur ihre Ansichten und Bedürfnisse interaktiv abgefragt werden. Das gleiche gilt für Produkttests (als Beta-Tests in der Abbildung bezeichnet) – die reine Partizipation der KundInnen heißt nicht gleichzeitig, dass sie Ideen für Verbesserungen einbringen bzw. einbringen sollen.

Abbildung 10: Ergänzung der Abbildung 3 mit Unternehmenszielen



Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der Interviews konnte erkannt werden, dass die Methoden vielseitig sind und auch vielfältig angewendet werden. Die Unternehmensziele standen dabei immer im Vordergrund.

#### **4.1.2 Forschungsfrage 2: Auswahl einer passenden Methode**

*Wie kann die passende Methode zur KundInneneinbindung gewählt werden?*

In Kapitel 2.3.1 wurde ein Entscheidungsbaum für die Auswahl der richtigen Methode vorgestellt. Die drei Hauptfragen fokussieren auf die Rolle, welche die KundInnen einnehmen sollen, über welchen Kanal diese eingebunden werden sollen und in welcher Entwicklungsphase sich das behandelnde Produkt befindet. Dieser Entscheidungsbaum basiert auf den identifizierten Herausforderungen und Kernfragen zur KundInneneinbindung nach Reichart (2013, S. 159ff).

Auch aus der empirischen Untersuchung konnte ein wichtiger Faktor für die Auswahl der Methode identifiziert werden: die Fragestellung selbst. Unter Fragestellung ist das Ziel der KundInneneinbindung, was das Unternehmen rausfinden möchte und welche Antworten es bei den KundInnen sucht, gemeint.

Die Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews verändern den vorgestellten Entscheidungsbaum im Kapitel 2.3.1 dadurch, dass statt dem Produkt die Fragestellung in den Mittelpunkt gestellt wird. Von der Fragestellung lässt sich auch das Ziel der Maßnahme ableiten. Es ist wichtig anzumerken, dass wie bereits bei der vorherigen Forschungsfrage erwähnt, die Ziele der Unternehmen eindeutig bei allen Handlungen im Vordergrund stehen.

Durch diese Erkenntnisse lassen sich die vier Kernfragen nach Reichart (2013, S 160) anpassen bzw. auch erweitern. Weiters wird nach den ExpertInneninterviews vorgeschlagen, diese Kernfragen folgendermaßen geringfügig anzupassen:

- Welche Fragestellung soll im Rahmen der KundInneneinbindung beantwortet werden?
- Von welchen bzw. gemeinsam mit welchen KundInnen kann diese Fragestellung am besten beantwortet werden?
- Welche Inhalte müssen bei der KundInneneinbindung im Vordergrund stehen, damit die KundInnen alle notwendigen Ressourcen haben, um die Fragestellung beantworten zu können?
- Welche Methoden sind bei der KundInneneinbindung einzusetzen?

- Wie sollen die bei der Maßnahme gewonnenen Informationen, den MitarbeiterInnen weitervermittelt werden, welche an der Produktentwicklung direkt oder auch indirekt durch Entscheidungen beteiligt sind, damit die Ergebnisse aus den KundInneneinbindungsmaßnahmen auch tatsächlich verwertet werden können?

### 4.1.3 Forschungsfrage 3: Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen

*Wie soll die Beziehung zu KundInnen gepflegt werden, um sie an die KundInnenintegrationsinitiativen der Unternehmen zu binden?*

Rudolph und Nagengast (2013, S. 11) haben Kategorien von Anreizen definiert, welche für die Bindung von KundInnen von Unternehmen angewandt werden können. Die Kategorien konnten von den ExpertInnen nicht bestätigt werden. Allerdings konnten die Überlegungen von Chakiso (2015, S. 2015) bezüglich Faktoren der KundInnenbindung bestätigt werden. Chakiso stellte unter anderem auch Kommunikation und Dankbarkeit als wichtige Faktoren der KundInnenbindung vor. Diese zwei Faktoren wurden bei den ExpertInneninterviews häufig wiederholt und konnten als Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit der Forschungsfrage identifiziert werden. Es gab einen Unterschied zu den zwei Faktoren nach Chakiso: Dankbarkeit wurde immer im Zusammenhang mit Wertschätzung erwähnt, dabei wurde Wertschätzung als wichtiger und greifbarer für KundInnen empfunden.

Eine der Hauptkenntnisse der ExpertInneninterviews war, dass der größte Motivator der KundInnen ein intrinsischer ist: KundInnen möchten Einfluss auf die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung haben. Dieser Wunsch lässt sich durch unterschiedliche Theorien erklären, aber dies soll in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden. Die Erkenntnis, dass es diese Motivation gibt, ist ausreichend. Diese Motivation stellt eine der zwei Komponenten einer optimalen Ausgangslage für die Beziehung zum Zweck der KundInneneinbindung zwischen KundInnen und Unternehmen dar. Die zweite Komponente ist die Motivation des Unternehmens. Die optimale Ausgangslage ist in der Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Optimale Ausgangslage für KundInneneinbindung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Beziehung zu KundInnen soll nach den folgenden zwei Kriterien gepflegt werden:

### Wertschätzung

- KundInnen teilen Ihre Ideen, Feedbacks und Ansichten mit dem Unternehmen. Das Unternehmen sollte den Wert dieser Inhalte erkennen und dementsprechend die KundInnen dafür wertschätzen.

Die Wertschätzung ist auch bei einmaliger Einbindung von KundInnen zu beachten, damit keine negative Erfahrung für die KundInnen entsteht.

Die Wertschätzung kann einerseits durch die Einstellung der an den KundInneneinbindungsmaßnahmen teilnehmenden MitarbeiterInnen des Unternehmens gelebt werden und andererseits durch kleine Gesten wie Geschenke oder Preisgeben von Informationen, welche normalen KundInnen unzugänglich sind, vermittelt werden. Jedes Unternehmen muss einen eigenen Weg finden, wie sie die Wertschätzung zum Ausdruck bringen möchte.

Die ExpertInnen haben einen, im theoretischen Teil dieser Arbeit nicht identifizierten Aspekt von Geschenken, wiederholt angeführt: den der Exklusivität. Egal ob die Geschenke materiell oder nicht-materiell sind, sollen sie exklusiv sein. Ebenfalls betont wurde der favorisierte Bezug zum Unternehmen, da dieser die bereits vorhandene Markennähe weiter vertieft. Diese Erkenntnisse im Bezug auf Belohnungen sollten bei einer KundInneneinbindungsstrategie berücksichtigt werden.

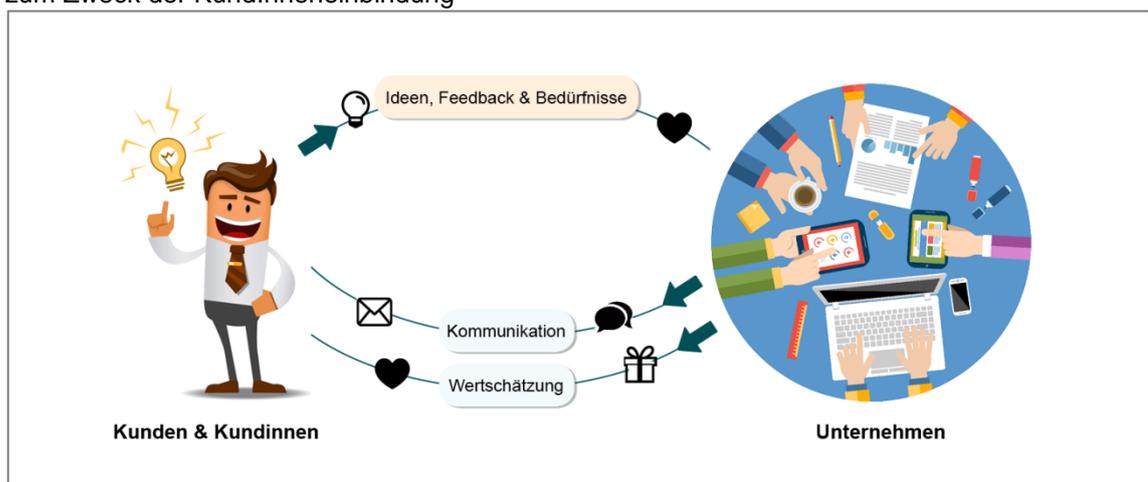
## Kommunikation

- KundInnen möchten sehen, dass die von ihnen kommenden Inhalte auch wirklich verwendet worden sind und dass ihre dafür aufgewendete Zeit nicht umsonst war. Dies soll das Unternehmen mit Kommunikation erreichen.

Die Kommunikation über den weiteren Verlauf als auch über die Umsetzungen (sei es positiv oder negativ) muss transparent gestaltet sein. Je nach Zielgruppe kann die Kommunikation digital, persönlich oder auch telefonisch stattfinden.

Gemeinsam mit Maßnahmen zum Ausdruck von Wertschätzung ist Kommunikation der Weg, um KundInnen zu motivieren, regelmäßig mit dem Unternehmen gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Die optimale Beziehung zwischen KundInnen und Unternehmen ist in Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12: Komponenten der optimalen Beziehung zwischen KundInnen und Unternehmen zum Zweck der KundInneneinbindung



Quelle: Eigene Darstellung

In Kapitel 4.2 werden konkretere Empfehlungen in Bezug auf die Beziehung zwischen Unternehmen und KundInnen vorgestellt. Diese können jeweils aber auch den Überkategorien Wertschätzung oder Kommunikation zugeordnet werden.

In den Interviews erwähnten die ExpertInnen bestimmte Faktoren, welche Einfluss auf die Wiederteilnahme der ProbandInnen haben. Es wird hier vorgeschlagen, wie diese Faktoren in die im Kapitel 2.4.4.3 erläuterte Kategorisierung nach Kano einzuordnen sind:

### **Must-Be Quality Elements**

- Angenehmes Setting bei den einzelnen Maßnahmen (Wohlfühlfaktor)
- Wertschätzender Umgang mit den TeilnehmerInnen
- Gegenseitiges Vertrauen
- Professionelle Durchführung der einzelnen KundInneneinbindungsmaßnahmen

### **One-Dimensional Quality Elements**

- Kommunikation mit den TeilnehmerInnen nach der Einbindung über den weiteren Verlauf des Projektes
- Umsetzungen der Ideen, welche im Rahmen der KundInneneinbindungsmaßnahmen entstanden sind
- Transparenz in der Kommunikation mit den TeilnehmerInnen und über die Handlungen
- Angepasste Anreizsysteme für langfristige Wiederteilnahme
- Regelmäßige Kommunikation mit den TeilnehmerInnen

### **Attractive Quality Elements**

- Die TeilnehmerInnen haben Spaß an der Gestaltung des neuen Produktes
- Die Möglichkeit interne Ansprechpersonen kennenzulernen - hinter die Kulissen zu blicken
- Die TeilnehmerInnen werden regelmäßig überrascht
- Die Teilnahme an den KundInneneinbindungsmaßnahmen sind auch richtige Erlebnisse für die TeilnehmerInnen

## 4.2 Empfehlungen für die Praxis

### Wieso sollte ein Unternehmen KundInnen einbinden?

Es gibt vier Hauptgründe, die aus dieser Arbeit hervorgehen:

1. Produkte und Dienstleistungen, welche mit KundInnen entwickelt wurden, sind kommerziell erfolgreicher (von Hippel, Democratizing Innovation, 2005, S. 4).
2. Wenn KundInnen mit dem aktuellen Produkt nicht zufrieden sind, liegt es in ihrer Natur, selbst eine Lösung für Ihre Bedürfnisse zu kreieren. Das kann durch die Anpassung des Produkts oder im für das Unternehmen schlechteren Fall, durch komplettes Ersetzen des Produkts erfolgen (Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2015, S. 10ff.). Daher sollten diese KundInnen gehört werden, um langfristig KundInnenverlust zu meiden.
3. KundInnen haben Interesse daran, mit Unternehmen in einen Dialog zu treten und diesen zu helfen. Besteht seitens der Unternehmen keine Bereitschaft, bedeutet das verlorenes Potenzial.
4. KundInnen können in den Großteil von Produkten oder Dienstleistungen eingebunden werden.

### Welche Methoden stehen einem Unternehmen für KundInneneinbindung zur Verfügung?

Die KundInnen lassen sich über online und über persönliche Maßnahmen einbinden. In Kapitel 2.2.3 wurden unterschiedliche Methoden für aktive KundInneneinbindung vorgestellt, Kapitel 2.2.5 weist auch auf Methoden für KundInneneinbindung mit KundInnen in der passiven Rolle hin.

Zusammenfassend stehen den Unternehmen viele Möglichkeiten mit unterschiedlichem Ressourcenaufwand zur Verfügung. Viele der ExpertInnen machten auf das Thema der Ressourcen in den Interviews aufmerksam: die benötigten Ressourcen sollen nicht unterschätzt werden. Die ExpertInnen betonten dabei die folgenden Aspekte von Ressourcen:

- Vorbereitung auf die Durchführung der Maßnahmen, um diese professionell abhalten zu können.
- Notwendigkeit der Einbindung anderer, interner Fachabteilungen, um die späteren Umsetzungen der Ergebnisse aus den Maßnahmen sicher zu stellen.
- Nacharbeit und laufende Betreuung der KundInnen.

### **Wie soll das Unternehmen eine passende Methode finden?**

Kapitel 2.3.1 stellt eine Entscheidungshilfe zur Verfügung. Hier werden die folgenden Faktoren zur Entscheidung herangezogen: die gewünschten TeilnehmerInnen und deren Rolle, der Kanal für die Einbindung und die Entwicklungsphase des zu entwickelnden Produktes.

Die ExpertInnen haben die Auswahl der Methode auf einen großen Faktor reduziert: die Fragestellung. Zusammenfassend lässt sich sagen:

Die Methode muss die Beantwortung der Fragestellung ermöglichen.

### **Was sollen Unternehmen bei der Rekrutierung der KundInnen beachten?**

Aus den ExpertInneninterviews kann auf einen Hauptfaktor geschlossen werden bei der Rekrutierung: die soeben erwähnte Fragestellung. Diese ist nicht nur intern von Bedeutung (z. B. um die passende Methode zu finden), sondern auch extern gegenüber den KundInnen. Dies gilt nicht nur für das Rekrutieren von neuen KundInnen, die noch nie an einer KundInneneinbindungsmaßnahme teilgenommen haben, aber auch für die Rekrutierung aus einem bestehenden KundInnenpool.

Die Formulierung einer Fragestellung sollte daher sehr gewissenhaft und gleich zu Beginn der Überlegungen über eine KundInneneinbindung gemacht werden.

Bezüglich der Kanäle für die Rekrutierung der TeilnehmerInnen bevorzugen die ExpertInnen die unternehmenseigenen Kanäle, im besten Fall sogar persönlich über bestehende KundInnenbeziehungen (z.B. AußendienstmitarbeiterInnen sprechen KundInnen an, zu welchen diese eine gute Beziehung haben). Weitere Möglichkeit zur KundInnen und Nicht-KundInnen-Ansprache stellt die Werbung auf eigenen Produkten, Online-Werbung oder Mundpropaganda dar.

### **Was sind die Vor- und Nachteile eines KundInnenpools für laufende KundInneneinbindung?**

Unter KundInnenpool ist hier eine Menge an KundInnen zu verstehen, aus denen immer wieder KundInnen für KundInneneinbindungsmaßnahmen herangezogen werden können. Die KundInnen sind aktive Mitglieder dieser Pools und beteiligen sich regelmäßig an KundInneneinbindungsmaßnahmen. Dieser Pool kann z. B. eine Online-Community sein.

In Kapitel 2.4.1 werden die Kosten für die Rekrutierung von immer neuen KundInnen und die steigende Erfahrung der KundInnen über die Methoden und Arbeitsweise als die Hauptvorteile eines KundInnenpools angeführt.

Die Kenntnis der Methoden konnte auch durch die ExpertInnen bestätigt werden. Diese haben noch einen weiteren Faktor besonders betont: die Minimierung der Gefahr mit unpassenden KundInnen zusammenzuarbeiten. Weitere Vorteile sind in Kapitel 4.2 zu finden.

Die Nachteile wurden in den Interviews deutlich geringer erwähnt. Hier waren die größten Bedenken der ExpertInnen, dass die KundInnen zu stark die Unternehmenssicht verinnerlichen und dass jede Fragestellung gegebenenfalls KundInnen mit anderen Charakterzügen bedarf.

Die Entscheidung über einen KundInnenpool sollte daher davon abhängen

1. welches Ziel man damit verfolgt,
2. wie häufig diese KundInnen eingebunden werden sollen und
3. ob genug Ressourcen für die Methoden, als auch für die Motivation der KundInnen vorhanden sind.

### **Wie können Unternehmen KundInnen für die Teilnahme an den KundInneneinbindungsmaßnahmen belohnen?**

Zuerst muss zwischen Belohnung und Entschädigung unterschieden werden. Während es durchaus üblich ist, KundInnen für ihre Zeit bei z. B. einem Workshop monetär zu entschädigen, ist dies nicht als Belohnung zu sehen. Die Wichtigkeit der Entschädigung für den Aufwand variiert von Person zu Person, daher muss jedes Unternehmen seine Zielgruppe kennen und selbst entscheiden, wie wichtig dieser Akt der Höflichkeit für sie ist. Dennoch ist stark darauf zu achten, dass KundInnen rekrutiert werden, die intrinsisch motiviert sind. Viele der ExpertInnen kommunizierten Entschädigungen nicht vorab an die TeilnehmerInnen.

Belohnungen haben den Zweck, die Wertschätzung und Dankbarkeit gegenüber den TeilnehmerInnen auszudrücken. Aus diesem Grund eignen sich hierfür exklusive Geschenke mit Bezug zum Unternehmen besonders gut.

Ein exklusives Geschenk kann ein Erlebnis: z. B. normalerweise nicht zugängliche Führung durch das Unternehmen, ein gemeinsames Essen mit den Entscheidern des Unternehmens oder auch ein Produkt oder eine Dienstleistung aus dem eigenen Unternehmen sein.

Der Bezug zum Unternehmen ist dabei sehr wichtig, da es die Bindung zur Marke bzw. zum Unternehmen festigt.

### **Wie kann ein Unternehmen KundInnen motivieren mehrmals an KundInneneinbindungsmaßnahmen teilzunehmen bzw. ein aktives Mitglied eines KundInnenpools zu sein?**

Die genaue Antwort ist aus Kapitel 4.1.1 zu entnehmen. Es ist wichtig, dass einerseits die Voraussetzungen stimmen (unternehmens- und kundInnenseitig) und andererseits die zwei Kernfaktoren in die Beziehung einfließen.

Die zwei Kernfaktoren sind Wertschätzung und Kommunikation. Für eine langfristige Zusammenarbeit kommt auch die Tatsache, ob Ideen und Feedback der KundInnen umgesetzt worden sind, als Faktor hinzu.

## **4.3 Reflexion und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit konnte alle drei Forschungsfragen beantworten. Die Forschungsfragen wurden zuerst theoretisch beleuchtet und nachfolgend durch die Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews ergänzt. Weiters konnten auch Empfehlungen für Unternehmen, welche ihre KundInnen einbinden möchten, formuliert werden.

Der Fokus der empirischen Erhebung lag auf der Frage nach der Beziehung zwischen KundInnen und Unternehmen. Diese Frage konnte aber nur aus der Sicht der Unternehmen bzw. Forschung beantwortet werden und nicht aus der Sicht der KundInnen. Es wurde angenommen, dass die ExpertInnen aufgrund ihrer Erfahrung die Sicht der KundInnen gut einschätzen können. In einem nächsten Schritt könnte diese Untersuchung durch die Befragung von KundInnen erweitert und die durch diese Arbeit aufgestellten Konzepte direkt mit KundInnen hinterfragt werden. So könnte dann überprüft werden, ob Kommunikation und Wertschätzung tatsächlich der hohe Wert zugeschrieben werden kann.

Die gewählte Methode zur empirischen Erhebung hat sich als geeignet erwiesen, da aufschlussreiche Ergebnisse erzielt werden konnten. Die branchenübergreifende Auswahl an ExpertInnen hat es ermöglicht, Hauptfaktoren zu identifizieren, welche sich weder auf eine Produktart noch eine Entwicklungsweise begrenzen. Diese Tatsache gemeinsam mit dem praxisnahen Zugang stellen die Stärken dieser Arbeit dar.

Diese Arbeit, vor allem auch der empirische Teil, konnte bestätigen, dass die Bedürfnisse der KundInnen von Unternehmen beachtet werden müssen, damit diese erfolg-

reiche Produkte entwickeln können. Die Methoden zur KundInneneinbindung können die Unternehmen bei dem Erkennen dieser Bedürfnisse tatkräftig unterstützen. Die in der Literatur oft angesprochene Rolle der KundInnen als Innovatoren bzw. auch aktiven Gestaltern von ihren Ideen, konnte in der Praxis nicht als üblich identifiziert werden. Die befragten Unternehmen nutzen meist das aktive Gespräch mit ihren KundInnen, egal ob persönlich oder online, um mehr über die Bedürfnisse ihrer KundInnen herauszufinden, statt diese nach Lösungen zu fragen. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, welche eventuell auf einen Trend in der KundInneneinbindung hinweist.

Trotz der teilweise eindeutigen Ergebnisse konnten viele offene Themen erkannt werden wie zum Beispiel die Voraussetzungen, welche innerhalb eines Unternehmens notwendig sind, um überhaupt in der Lage zu sein, KundInnen einbinden zu können. Nachfolgend wird kurz auf Implikationen für die künftige Forschung eingegangen.

### **Implikationen für künftige Forschung**

Die häufig genannte Tatsache, dass die Ziele der Unternehmen im Mittelpunkt stehen, kann weiter erforscht werden und bewusst in Beziehung mit für die jeweiligen Ziele geeigneten Methoden gebracht werden. Ebenso kann der Einfluss der unterschiedlichen Arten von KundInneneinbindung auf die Erfolge der jeweils entwickelten Produkte und Dienstleistungen untersucht werden.

Die einzelnen Methoden wurden in dieser Arbeit nur kurz vorgestellt. Eine genaue Analyse von Stärken und Schwächen der einzelnen Methoden sowie den aufzubringenden Ressourcen würde den Unternehmen die richtige Auswahl erleichtern.

In der empirischen Untersuchung konnte sowohl die Motivation der TeilnehmerInnen als auch die wenigen charakteristischen Merkmale dieser TeilnehmerInnen identifiziert werden. In einer Studie zum Einfluss der „Big Five“ Persönlichkeitsmerkmale auf die Zufriedenheit in KundInnenbeziehungen konnte ein Zusammenhang zwischen diesen festgestellt werden (Mishra & Vaithianathan, 2015, S. 135). Eine ähnliche Studie über den Zusammenhang zwischen KundInnentypen und deren Beitrag sowie auch Zufriedenheit mit den KundInneneinbindungsinitiativen eines Unternehmens wären für ein gezielteres Management der KundInnenbeziehungen als auch für die Rekrutierung der Kundinnen aufschlussreich.

# Literaturverzeichnis

- Adams, L. (2011). *Gordon Training International*. (Gordon Training International)  
Abgerufen am 13. Dezember 2015 von <http://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/learning-a-new-skill-is-easier-said-than-done/>
- Adidas Int. Trading B.V. (2016). *Designe Deine Schuhe | mi adidas | adidas.at*.  
Abgerufen am 7. Februar 2016 von [mi adidas | adidas.at:  
http://www.adidas.at/personalisieren?prefn1=division&srule=newest-to-oldest&prefv1=Originals](http://www.adidas.at/personalisieren?prefn1=division&srule=newest-to-oldest&prefv1=Originals)
- Apple Inc. (2016). *Apple Beta Software Programm*. Abgerufen am 3. Februar 2016 von  
<https://www.google.com/chrome/browser/beta.html>
- Ben & Jerry's Homemade Inc. (2016). *Ben & Jerry's Icecream*. Abgerufen am 2.  
Februar 2016 von <http://www.benjerry.com/>
- BMW AG. (2016). *BMW Group - Unternehmen*. Abgerufen am 11. März 2016 von  
<https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen.html>
- Bodenschatz AG. (2016). *Vision // Bodenschatz AG*. Abgerufen am 20. März 2016 von  
<http://www.bodenschatz.com/vision/>
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview -  
Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig, & W.  
Menz, *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung*. (S. 33-70).  
Opladen: Leske & Budrich.
- Bretschneider, U. (2012). *Die Ideen-Community zur Integration von Kunden in den  
Innovationsprozess*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2001). *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen*.  
München: Vahlen.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (2013). *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien  
und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Build-A-Bear Workshop Inc. (2015). *Build-A-Bear Party*. Abgerufen am 6. Februar 2016  
von <http://www.buildabear.com/party/>
- Büttgen, M. (2007). *Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess*. Wiesbaden:  
Springer-Verlag.
- Chakiso, C. B. (2015). The effect of relationship marketing on customers' loyalty.  
*Emerging Markets Journal*, 5(2), 58-70.

- comrecon brand navigation KG. (2016). *comrecon | Kompetenzen*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://comrecon.com/kompetenzen/>
- Cui, A. S., & Fang, W. (2015). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, S. 1-23.
- Deeke, A. (1995). Experteninterviews - ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In C. Brinkmann, A. Deeke, & B. Völkel, *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. (S. 7-22). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Denning, P. J. (2013). The Profession of IT Design Thinking. *Communication of the ACM*, 56(12), S. 29-31.
- Deutsche Bahnen AG. (2013). *MovingIDEAS - Was bieten wir*. Abgerufen am 7. Februar 2016 von MovingIDEAS: <https://moving-ideas.net/servlet/hype/IMT?userAction=BrowseCurrentUser&templateName=MenuItem&rkId=c6343730a9f0a49d49ebd1f9d3e4a203>
- Enkel, E., & Gassmann, O. (2009). Neue Ideenquellen erschließen – Die Chancen von Open Innovation. *Marketing Review St. Gallen*, S. 6-11.
- Erste Bank und Sparkasse. (2016). *s Lab | Die Co-Creation Plattform der Erste Bank und Sparkasse*. Abgerufen am 2. Februar 2016 von <https://s-lab.sparkasse.at/start.php>
- Erste Bank und Sparkassen. (2013). *Entdecken - Mitbestimmen - Entwickeln | s Lab | Erste Bank und Sparkasse*. Abgerufen am 23. März 2016 von <https://s-lab.sparkasse.at/entdecken.php>
- Ertl, D. (2014). *www.marketagent.com*. Abgerufen am 29. November 2015 von [www.marketagent.com](http://www.marketagent.com):  
<http://www.marketagent.com/webfiles/pdf/studien/%7BE1056420-229A-42B3-ABB9-F3AA972C40BB%7D.PDF>
- Flick, U. (2012). *Qualitative Forschung* (5. Ausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Franke, N., & Piller, F. T. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design. *Journal of Product Innovation Management*, 21, S. 401-415.

- Franke, N., Keinz, P., & Klausberger, K. (2013). "Does This Sound Like a Fair Deal?": Antecedents and Consequences of Fairness Expectations in the Individual's Decision to Participate in Firm Innovation. *Organization Science*, 24(5), S. 1495-1516.
- Fronteer. (2016). *Fronteer*. Abgerufen am 18. März 2016 von <http://www.fronteer.amsterdam/>
- Füller, J., Faullant, R., & Matzler, K. (2010). Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment - From a manufacturer and a user's perspective. *Industrial Marketing Management*, S. 1376-1383.
- Füller, J., Mühlbacher, H., & Rieder, B. (2003). An die Arbeit, lieber Kunde! *Harvard Business Manager*, 25(8), S. 36-46.
- Gambardella, A., Raasch, C., & Von Hippel, E. (2015). *The User Innovation Paradigm: Impacts on Markets and Welfare*. Available at SSRN 2079763.
- Gary, L. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48(8), S. 1042-1059.
- Gerdes, J. (2008). Kundenbindung durch Dialogmarketing. (Gabler, Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*.(7), S. 445-463.
- Gibbons, P. (2014). Drive CX Initiatives with Journey Mapping. *CRM Magazin*, 18(2), S. 37-37.
- Google. (kein Datum). *Chrome Browser*. Abgerufen am 3. Februar 2016 von <https://www.google.com/chrome/browser/beta.html>
- Herstatt, C., & Sander, J. (2013). *Produktentwicklung mit virtuellen Communities: Kundenwünsche erfahren und Innovationen realisieren*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Hertel, G., Niedner, S., & Herrmann, S. (2003). Motivation of software developers in Open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel. *Research Policy*, S. 1159–1177.
- Hippner, H., & Wilde, K. (2006). *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hofbauer, G. (2013). Customer Integration: Prinzipien der Kundenintegration zur Entwicklung neuer Produkte. *Technische Hochschule Ingolstadt Arbeitsberichte – Working Papers*(26).

- Homburg, C., Wilczek, H., & Hahn, A. (2014). Looking Beyond the Horizon: How to Approach the Customers' Customer in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing*, 78(5), S. 58-77.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 3, S. 283-296.
- Jeppesen, L. B. (2003). *THE IMPLICATIONS OF "USER TOOLKITS FOR INNOVATION"*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Departement of Industrial Economics and Strategy.
- Jeppesen, L. B. (2005). User Toolkits for Innovation: Customers support each other. *The Journal of Product Innovation Management*, S. 347-362.
- Kaiser, S., & Müller-Seitz, G. (2009). Leveraging Lead User Knowledge in Software Development - The Case of Weblog Technology. *Industry and Innovation*, 15(2), S. 199-221.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S.-i. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), S. 29-48.
- Kim, Y., & Slotegraaf, R. (2015). Brand-embedded interaction: a dynamic and personalized interaction for co-creation. *Marketing Letters*, 27(1), S. 183-193.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing*. München: Pearson Deutschland GmbH.
- Kotrba, D. (2015). *ÖBB entwickeln neue App gemeinsam mit Kunden*. Abgerufen am 3. Februar 2016 von Futurezone: <http://futurezone.at/apps/oebb-entwickeln-neue-app-gemeinsam-mit-kunden/161.327.776>
- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Archer, T. (2004). Harnessing the creative potential among users. *Journal of Product Innovation Management*, 21(1), S. 4-14.
- Larbig, C., & Sprenger, M. (2015). Die neuen Krativen - Wie Dienstleistungsunternehmen Kunden im Innovationsprozess einsetzen. *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*, 2, S. 50-55.
- Lee, H.-H. M., & van Dolen, W. (2015). Creative participation: Collective sentiment in online co-creation communities. *Information & Management*, S. 951–964.

- Leimeister, M. J., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition. *Journal of Management Information Systems*, 26(1), S. 197-224.
- L'Oreal Österreich GmbH. (2016). *LERNEN SIE UNS KENNEN*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://www.loreal.at/gruppe/loreal-osterreich/lernen-sie-uns-kennen.htm>
- Louis, Y. (1979). The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey. *Decision Sciences*, 10(2), S. 302-328.
- Magnusson, P. R. (2009). Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), S. 578-593.
- Mayring, P. (1985). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann, *Qualitative Forschungs in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. (S. 187 - 211). Weinheim u. Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (5. Ausg.). Weinheim: Beltz Studium.
- McDonald's Österreich. (2013). *Rekordfinale bei "Mein Burger" 2013*. Abgerufen am 3. Februar 2016 von <http://www.mcdonalds.at/rekord-finale-bei-mein-burger-2013>
- Merlo, O., Eisingerich, A. B., & Auh, S. (2014). Why Customer Participation Matters. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), S. 81-88.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenige bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Das Experteninterview*. (S. 71-95). Opladen: Leske & Budrich.
- Mishra, V., & Vaithianathan, S. (2015). Customer personality and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 33(2), S. 122-142.
- Möslein, K. M., & Neyer, A.-K. (2009). Open Innovation. Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder. In A. Zerfaß, & K. M. Möslein, *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*. (S. 85-104). Wiesbaden: Gabler.
- mydays. (2014). *Querdenkerclub > InnovationChallenge mydays*. Abgerufen am 7. Februar 2016 von [http://www.querdenker.de/boxen/innovationchallenge-mydays\\_2074](http://www.querdenker.de/boxen/innovationchallenge-mydays_2074)

- Oberösterreich Tourismus Marketing GmbH. (2016). *Service Design - Oberösterreich Tourismus*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://www.oberoesterreich-tourismus.at/marketing/marketing/service-design.html>
- Oliveira, P., & Von Hippel, E. (2010). *Users as Service Innovators: The Case of Banking Services*. MIT Sloan Research Paper No. 4748-09.
- Österle, H., Fleisch, E., & Rainer, A. (2001). *Business Networking: Shaping Collaboration Between Enterprises*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, S. 83-96.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. *Harvard Business Manager*, S. 34-60.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78, S. 79-90.
- Prandelli, E., Gianmario, V., & Raccagni, D. (2006). Diffusion of Web-Based Product Innovation. *California Management Review*, 4, S. 109-135.
- Procter & Gamble. (2016). *Submitting your idea to P&G*. Abgerufen am 3. Februar 2016 von [http://www.pgconnectdevelop.com/home/submit\\_innovation.html](http://www.pgconnectdevelop.com/home/submit_innovation.html)
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-Creation*. New York: Free Press, Simon & Schuster, Inc.
- Randall, T., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2005). Principles for User Design of Customized Products. *California Management Review*, 4, S. 68-85.
- Red Hat, Inc. (2014). *Opensource.com*. Abgerufen am 2015. November 29 von Open Source is changing the world: <http://opensource.com/resources/what-opensource>
- Reichart, S. (2013). *Kundenorientierung im Innovationsprozess: Die erfolgreiche Integration von Kunden in den frühen Phasen der Produktentwicklung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Reiss, M. (2014). Push-Pull-Architekturen für das Produktionsmanagement. *Fachschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 9, S. 599-603.
- Riemer, K. (2008). Konzepte des Beziehungsmanagements am Beispiel von Supplier und Customer Relationships. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 45(1), S. 7-20.

- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1 & 2), S. 147-169.
- Roleff, R. (2001). *Marketing für die Marktforschung* (1. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Romero, D., & Molina, A. (2009). Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities. *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, 307, S. 401-412.
- Rossmann, A. (2010). *Vertrauen in Kundenbeziehungen* (Bd. 1). St. Gallen: Gabler.
- Rothenberg, H. A., Knodler, M., & Riessman, R. (2005). Applying user feedback to improve data access and usability: Massachusetts beta test results. *Journal of Safety Reserach*, 36, S. 469-471.
- Rudolph, T., & Nagengast, L. (2013). Kundenbindung in Handels- und Serviceunternehmen - Die Wirkung von Kundenbindungsinstrumenten auf Einstellungen und Kaufverhalten. *Journal für Betriebswirtschaft*, 63(1), S. 3-44.
- Ryan, J. (2014). *Are learning curves dangerous? Not if your cup is empty!* Abgerufen am 13. Dezember 2015 von LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20140807043635-19375723-are-learning-curves-dangerous-not-if-your-cup-is-empty>
- Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H. (2016). *Wir über uns - Salzburg Research Forschungsgesellschaft*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://www.salzburgresearch.at/uber-srfg/>
- Sandmeier, P. (2008). *Customer Integration in Industrial Innovation Projects*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Scholzen, J., & Bittner, T. (2002). Die Lücke zwischen Marktforschung und UmDie Lücke zwischen Marktforschung und Umsetzung schließen - aber wie? *der markt*, 161/162, S. 119-124.
- Sensor Marktforschung Ges.m.b.H. (2016). *Sensor Marktforschung: Sensor Profil*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://www.sensor.co.at/das-unternehmen/profil/>
- Stauss, B., & Seidl, W. (2014). *Beschwerdemanagement* (5. Ausg.). München: Hanser.

- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, S. 91-97.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, S. 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). *Service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*. New York: M.E. Sharpe.
- Vernette, E., & Hamdi-Kidar, L. (2013). Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate? *International Journal of Market Research*, 55(4), S. 2-20.
- Volker, B., Brem, A., & Voigt, K.-I. (2008). User-Centric Innovations in New Product Development. *International Journal of Innovation Management*, 12(3), S. 419-458.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- von Hippel, E., & Katz, R. (2002). *Shifting Innovation to Users via Toolkits*. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*(43), 790-825.
- WebFinance Inc. (2016). *BusinessDictionary.com*. Abgerufen am 01. 02 2016 von <http://www.businessdictionary.com/definition/co-creation.html>
- Weiel, T., & Goffin, K. (2015). Creating Innovation Capabilities. *Research Technology Management*, 58(4), S. 28-35.
- Wirtschaftsuniversität Wien. (2016). *Forschung @ E&I - E&I Homepage - WU Wien*. Abgerufen am 10. April 2016 von <https://www.wu.ac.at/entrep/forschung/>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Entwicklung und der Wandel der Rolle der KundInnen .....	5
Abbildung 2: Charakteristika der unterschiedlichen Formen der KundInneneinbindung	8
Abbildung 3: Übersicht der Methoden unterteilt nach Kategorien .....	9
Abbildung 4: Ablaufseitiges Zusammenwirken von Unternehmen- und KundInnenressourcen.....	25
Abbildung 5: Lernkurve mit den vier Phasen der Kompetenz .....	28
Abbildung 6: Motivatoren von UserInnen bei Co-Creation .....	35
Abbildung 7: Phasen des KundInnenbeziehungslebenszyklusses.....	36
Abbildung 8: Schritte von Fragestellungen im Forschungsprozess.....	44
Abbildung 9: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse.....	51
Abbildung 10: Ergänzung der Abbildung 3 mit Unternehmenszielen .....	69
Abbildung 11: Optimale Ausgangslage für KundInneneinbindung .....	72
Abbildung 12: Komponenten der optimalen Beziehung zwischen KundInnen und Unternehmen zum Zweck der KundInneneinbindung.....	73

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für Online-Ideenwettbewerbe.....	18
Tabelle 2: Mögliche KundInnenrollen nach Phasen der Produktentwicklung .....	24
Tabelle 3: Übersicht der Motivatoren von KundInnen bei KundInnenintegrationsinitiativen .....	30
Tabelle 4: Items des UserInnen-Motivatoren-Modells nach Füller et al.....	31
Tabelle 5: Items der Studie von Hertel et al. ....	32
Tabelle 6: Klassifizierung von Instrumente zur KundInnenbindung.....	37
Tabelle 7: Unterteilung der Anreize in kurz- und langfristige Orientierung .....	38
Tabelle 8: Übersicht der befragten ExpertInnen .....	49
Tabelle 9: Ankerbeispiele .....	53



	<p>Monetäre Belohnungen sind für die Motivation der KundInnen ausschlaggebend.</p> <p>Monetäre Belohnungen werden von KundInnen als höfliches Dankeschön überreicht, sind aber nicht der ausschlaggebende Motivator.</p> <p>Monetäre Belohnungen sind nicht wichtig für die Motivation der KundInnen.</p> <p>Monetäre Belohnungen sind für einen Teil der KundInnen ein Motivationsfaktor.</p> <p>Die KundInnen interessieren sich für Innovation.</p> <p>Die KundInnen interessieren sich für das zu entwickelnde Produkt.</p> <p>Die KundInnen interessieren sich für exklusive Informationen über das zu entwickelnde Produkt, damit sie als ExpertInnen einen Informationsvorsprung erlangen.</p> <p>Die KundInnen fühlen sich emotional verbunden mit der Marke oder dem Unternehmen.</p> <p>Die KundInnen sind mit dem derzeitigen Produkt unzufrieden und möchten es daher verbessern.</p> <p>Die KundInnen sind neugierig.</p> <p>Die KundInnen motiviert, dass sie einen Einfluss auf die Produktentwicklung haben.</p> <p>Die KundInnen motiviert, dass sie nach Ihrer Meinung gefragt werden und Ihrer Meinung ernst und wertschätzend entgegenkommen wird.</p> <p>Die KundInnen fühlen sich als ExpertInnen und möchten daher Ihre Meinung kundtun.</p> <p>Die KundInnen lernen gerne aus der Zusammenarbeit mit anderen KundInnen und dem Unternehmen.</p> <p>Die KundInnen sehen durch den direkten Kontakt mit dem Unternehmen Karriere- oder Kooperations-Möglichkeiten.</p> <p>Die KundInnen möchten das Produkt für alle KundInnen verbessern.</p> <p>Die KundInnen sehen die Maßnahme als eine Möglichkeit an einen Ort zu kommen, welchen sie sonst nicht besichtigen könnten.</p> <p>Die KundInnen interessieren sich für das gemeinsame Gestalten.</p> <p>Die KundInnen erhlaten monetäre Aufwandsentschädigungen.</p> <p>Monetäre Anreize V. Gewinnspiel</p> <p>Monetäre Anreize V. Produkt mit Zusammenhang zum Projekt / Unternehmen</p> <p>Monetäre Anreize V. Produkt ohne Zusammenhang zum Projekt / Unternehmen</p> <p>Exklusive Geschenke mit Zusammenhang zum Unternehmen.</p> <p>Bezug der materiellen Belohnungen zum Unternehmen ist zu bevorzugen</p> <p>Geschenke ohne Bezug der materiellen Belohnungen zum Unternehmen ist zu bevorzugen</p> <p>Unternehmen selbst: Online / Telefonisch</p> <p>Unternehmen selbst: Persönlich</p> <p>Unternehmen selbst: über eigene Produkte</p> <p>Unternehmen selbst: über Werbung</p> <p>Eine Agentur / Firma für das Unternehmen: alle Kanäle</p> <p>KundInnen werden gebeten ihre Bekannten auch zu rekrutieren für Projekte</p> <p>Unternehmen hat einen KundInnenpool für den Zweck der KundInneneinbindung</p> <p>Unternehmen diskutiert die Einführung eines KundInnenpool für den Zweck der KundInneneinbindung</p> <p>Interessante Formulierung der Fragestellung / Interessantes Thema</p> <p>Kommunikation vom Mehrwert (materiell &amp; nicht materiell)</p> <p>Kommunikation der Fairness der Absichten mit dem Projekt</p>	<p>Monetäre vs. Nicht-monetäre Belohnungen</p> <p>Motivatoren</p> <p>Motivation der TeilnehmerInnen</p>	
		<p>Art der materiellen Belohnungen</p> <p>Bezug von materieller Belohnungen zum Unternehmen</p> <p>Wege</p> <p>KundInnenpool</p> <p>Kommunikations-Faktoren, welche die Rekrutierung beeinflussen</p>	
		<p>Angewandte materielle Belohnungen für teilnehmende KundInnen</p>	
		<p>KundInnenrekrutierung</p>	

	<p>Kommunikation mit den TeilnehmerInnen nach der Einbindung über den weiteren Verlauf des Projekts.</p> <p>Wertschätzender Umgang mit den TeilnehmerInnen.</p> <p>Umsetzungen der Ideen, welche im Rahmen der KundInnenverbindungsmaßnahmen entstanden sind.</p> <p>Gegenseitiges Vertrauen.</p> <p>Transparenz in der Kommunikation mit den TeilnehmerInnen und über die Handlungen.</p> <p>Bestehende hohe Markenbindung und KundInnenbindung mit den TeilnehmerInnen.</p> <p>Die TeilnehmerInnen werden regelmäßig überrascht.</p> <p>Angenehmes Setting bei den einzelnen Maßnahmen (Wohlfühlfaktor).</p> <p>Angepasste Anreizsysteme für langfristige Wiederteilnahme.</p> <p>Die Möglichkeit interne Ansprechpersonen kennenzulernen - hinzter die Kullissen zu blicken</p> <p>Die TeilnehmerInnen haben Spaß an der Gestaltung des neuen Produkts.</p> <p>Die Teilnahme an den KundInnenverbindungsmaßnahmen sind auch richtige Erlebnisse für die TeilnehmerInnen.</p> <p>Regelmäßige Kommunikation mit den TeilnehmerInnen.</p> <p>Professionelle Durchführung der einzelnen KundInnenverbindungsmaßnahmen.</p>	
<p><b>KundInnenbindung</b></p> <p>Faktoren, die einen Einfluss auf die Wiederteilnahme haben bzw. langfristige Entwiclen mit Kunden</p>	<p>Einst identifizierte motivierte KundInnen mit produktiven Input und gewisser Expertise können öfters in Projekte eingebunden werden und müssen nicht jedesmal erneut gesucht werden.</p> <p>Die User kennen das Unternehmen und die Produkte gut und können mit ihren Ideen immer mehr in die Tiefe gehen.</p> <p>Wiederkehrende KundInnen können die Community immer wieder aktivieren und agieren als LeaderInnen.</p> <p>Die User kennen das Unternehmen und die Produkte gut und können besser beurteilen welche Ideen zum Unternehmen passen.</p> <p>Die Gefahr mit "unpassenden" KundInnen Projekte zu machen minimiert sich.</p> <p>Die gleichen KundInnen können an mehreren Punkten der Entwicklung des gleichen Produkts eingebunden werden und es kann jedesmal ein Schritt weiter gegangen werden.</p> <p>Die KundInnen kennen bereits die Methoden und können diese daher besser anwenden und sich mehr auf den Inhalt konzentrieren.</p> <p>Die TeilnehmerInnen am Anfang scheu und öffnen sich später dem gesamten Prozess mehr.</p> <p>Mangelnde Heterogenität aufgrund gleicher Sichtpunkte der TeilnehmerInnen.</p> <p>Jede Fragestellung ist unterschiedliche und bedarf daher andere KundInnen.</p> <p>Attuelle Unternehmensperspektive und Produkte werden zu stark verinnerlicht und daher ist die Außensicht teilweise verloren.</p> <p>Aufgrund der Methodenkenntniss kann man die TeilnehmerInnen nicht mehr mit den Methoden überraschen.</p> <p>Eine Mischung ist gut - Zusammensetzung (alt &amp; neu) je nach Fragestellung</p>	
<p><b>Mehrfache Einbindung gleicher KundInnen</b></p> <p>Vorteile von der Einbindung gleicher Kunden in verschiedenen Projekte</p> <p>Nachteile von der Einbindung gleicher Kunden in verschiedenen Projekte</p> <p>Zusammensetzung der KundInnen für ein Projekt aus dem Pool</p>		