

Erst fragen, dann machen –

Mit Marktwissen zum Erfolg digitaler Innovationen



 Nationaler IT Gipfel

Ein Sonderdruck der Arbeitsgruppe 2
„Konvergenz der Medien – Zukunft der Dienste und Netze“

Erst fragen, dann machen –

Mit Marktwissen zum Erfolg digitaler Innovationen

Herausgegeben von

Sven Hischke

Jens Mühlner

Christian Salwiczek

Malthe Wolf

Bernhard Engel

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sonderdruck: Auszug aus dem Buch

„Erst fragen, dann machen – Mit Marktwissen zum Erfolg digitaler Innovationen“

Herausgeber:
Sven Hischke
Jens Mühlner
Christian Salwiczek
Malthe Wolf
Bernhard Engel

Copyright © 2009 by
VISTAS Verlag GmbH
Goltzstraße 11
10781 Berlin
Tel.: 030/32 70 74 46
Fax: 030/32 70 74 55
E-Mail: medienverlag@vistas.de
Internet: www.vistas.de

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-89158-515-3

Umschlaggestaltung, Layout und Satz: Kerstin Hain
Druck: dbusiness.de gmbh, Berlin
Produktion: VISTAS media production, Berlin

Beiträge



Die digitale Herausforderung Deutschlands

- So verändern digitale Innovationen unsere Gesellschaft – Ergebnisse der Zukunftsstudie
- Aktuelle ITK-Markttrends und Wachstumschancen in konvergenen Märkten
- Aufmerksamkeitsökonomie, Innovationsmanagement und das Web 2.0: Von der Zukunft von Marketing und Kommunikation
- Revolution 2.0 – Wie die Netzkultur die Gesellschaft verändert
- Prosuming der digitalen Generation



Von der Marktforschung zum Know-how für digitale Geschäftsfelder

- Marktforschung gestern, heute und morgen
- Innovationsmanagement: Balance zwischen Kreativität und Disziplin: Der Prozess der Neuentwicklung auf Basis voridentifizierter Bedürfnislücken im Markt
- Innovative Präferenzmessung für eine effiziente Produkt- und Service-Optimierung: Eine neue Generation „selbstlernender“ Conjoint-Verfahren
- Der Nutzer im Mittelpunkt der Forschung und Entwicklung: User Driven Innovation bei den Deutschen Telekom Laboratories
- Design Thinking – Ein neuer Ansatz für Innovation
- Effiziente Marken- und Vertriebssteuerung im Netz: Remote Testing für Messung und Benchmarking der Customer Experience von Websites
- Die Realität als Labor – Eine Stadt als Zukunftswerkstatt
- Service und Supportkommunikation – Den Rahmen für erfolversprechende Geschäftsmodelle richtig setzen



Im Zukunftslabor digitaler Innovationen – Aktuelle Praxisbeispiele

- Streaming Media: Das Internet als Zeitmedium
- Die Verclippung des Fernsehens
- Deutsche Telekom Interactive TV Award
- Dienste der Zukunft – Potenziale von interaktiven Mehrwertdiensten im Internet – eine Primäranalyse
- User-centered Product Innovation – Usability Engineering als Basis der Produktplanung





Vorwort René Obermann

Egal ob E-Mail oder SMS, IPTV oder soziale Netzwerke im Internet – digitale Medien und Services sind bereits heute aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Sie machen es künftig noch einfacher, Kontakte mit Freunden zu pflegen, personalisierte Services zu nutzen, eigene Inhalte jederzeit und überall verfügbar zu haben und sie verteilen zu können.

Dafür brauchen wir zum einen schnelle Breitbandnetze. Sie bilden die Basis für Anwendungen und sind damit auch Motor der deutschen Wirtschaft – rund 40 Prozent des Produktivitätswachstums in Europa – und damit auch hierzulande – beruhen auf ihnen.

Neben Investitionen in eine hervorragende Infrastruktur brauchen wir zum anderen eine hohe Innovationsdynamik, auch und gerade bei Diensten und Services. Hier müssen wir neue Wege gehen – der Wettlauf um neue Produkte im 21. Jahrhundert lässt sich nicht ausschließlich mit den Mitteln des 20. Jahrhunderts gewinnen.

Daher hat die Arbeitsgruppe 2 „Konvergenz der Medien – Zukunft der Netze und Dienste“ des Nationalen IT Gipfels die Initiative Exzellenz Netzwerk IP ins Leben gerufen. Der vorliegende Band zeigt, wie Marktwissen, technisches Know-how und Kenntnis der Nutzerbedürfnisse zusammengeführt werden können, um erfolgreiche digitale Innovationen voranzutreiben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

Bonn, im Dezember 2009

René Obermann

Vorstandsvorsitzender Deutsche Telekom AG

Die Zukunft ist digital. Die Zukunft ist jetzt.



Vorwort

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer



Dienste und Angebote auf Basis des Internet-Protokolls werden zukünftig noch stärker an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen – mobil und stationär. Sie sind vielfach der Schlüssel für erfolgreiche Geschäftsmodelle in neuen Märkten. Im Zuge dieser Entwicklung erleben wir auch eine neue Form der Marktforschung: Online-Befragungen werden Teil des Werkzeugkastens der Marktforscher, und mit Web 2.0 stehen ganz neue Möglichkeiten zur Verfügung, beispielsweise zur Einbeziehung der Kunden in Innovations- und Entwicklungsprozesse. Die Interpretation und Bewertung erhobener Daten kann die Technik dem Menschen allerdings nicht abnehmen. Darum ist auch der kompetente persönliche Austausch von Erfahrung und Wissen gerade in sich schnell verändernden Innovationsmärkten für eine professionelle Marktforschung unersetzlich.

Im Rahmen des Nationalen IT Gipfels hat sich das ExzellenzNetzwerk IP dieser Thematik angenommen und gibt mit dem hier vorliegenden Buch einen Überblick über Zusammenhänge, Methoden und Erfahrungen, wie Marktwissen für den Erfolg digitaler Innovationen generiert und genutzt werden kann. Es soll und kann helfen, sich auf unternehmerische Herausforderungen mit entsprechenden Fachkenntnissen vorzubereiten und damit im Wettbewerb erfolgreicher zu bestehen.

Ich danke allen Unternehmen und Autoren, die hier ihr Fachwissen eingebracht haben und damit nicht zuletzt einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland leisten. Den Lesern wünsche ich eine spannende und anregende Lektüre und viel Erfolg in innovativen neuen Märkten.

Berlin, im Dezember 2009

August-Wilhelm Scheer

Präsident BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.



Autorinnen und Autoren

Dr. Heinrich M. Arnold	Deutsche Telekom AG Laboratories
Roman Babick	trommsdorff + drüner
Henning Brau	German UPA
Dr. Udo Bub	EICT
Katrin Busemann	Zweites Deutsches Fernsehen
Prof. Dr. Marc Drüner	trommsdorff + drüner
Dr. Bernhard Engel	Zweites Deutsches Fernsehen
Beate Frees	Zweites Deutsches Fernsehen
Dr. Marlene Gerneth	Deutsche Telekom AG Laboratories
Joachim Graf	HighText Verlag
Marco Hermann	Deutsche Telekom
Dr. Sven Hischke	Deutsche Telekom
Ron Hofer	USEEDS°
Markus Hoyer	forsa
Jens-Rainer Jänig	mc-quadrat
Tanja Kessel	EICT
Florian Koch	BITKOM
Prof. Dr. Peter Kruse	nextpractice
Dr. Anne Katrin Lensch	phaydon research+consulting
Dr. Thomas Liehr	TNS Infratest
Cedric May	DNAdigital
Jens Mühlner	T-Systems International
Dr. Axel Pols	BITKOM
Phillip Rosenthal	Tieto
Christian Salwiczek	forsa
Daniel R. Schmeißer	phaydon research+consulting
Dr. Fee Steinhoff	Deutsche Telekom AG Laboratories
Dr. Stefan Tuschl	TNS Infratest
Prof. Ulrich Weinberg	HPI School of Design Thinking
Robert A. Wieland	TNS Infratest
Dr. Malthe Wolf	TNS Infratest



Einleitung

„Erst fragen, dann machen“ – googelt man diesen Satz, so werden einem rund 33 Millionen Ergebnisse angeboten. Unter einem der Links ist zu lesen: *„Also, erst fragen, dann machen. Sonst teuer!!!“*. Klarer kann man den Hintergrund für dieses Buch kaum fassen. Auch, wenn der Inhalt der dahinter liegenden Website nichts mit unserem Thema zu tun hat.

Wiederholen wir den Vorgang mit dem Begriff „Marktwissen“, reduziert sich die Auswahl auf zirka 55.000 Treffer. Im freien Zusammenhang kommen die Begriffe „Marktwissen“/„digitale“/„Innovationen“ auf 875 Nennungen. Die feste Kombination „Marktwissen für digitale Innovationen“ ergibt keinen einzigen Treffer. Und das zeigt: Es ist höchste Zeit, sich des Themas anzunehmen.

Wer will bestreiten, dass Innovationsfähigkeit in einer globalisierten und digitalisierten Welt zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird. Darum verwundert es nicht, dass trotz der schwersten globalen Wirtschaftskrise seit 1929 mehr als zwei Drittel der weltweiten Top-1.000-Innovatoren ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung weiter erhöht haben. Und dennoch lässt sich auch hier bestätigen: Nicht je höher, sondern je gezielter die F&E-Investitionen ausfallen, desto erfolgreicher sind Unternehmen.¹

„Innovationen entstehen, wenn Menschen querdenken, mitdenken und weiterdenken...“²

Erfolgreiche Innovationen in einer modernen Gesellschaft sind aber zumeist keine Einfälle genialer Erfinder, sondern basieren auf geplanter Kreativität, die auf die Bedürfnisse von Nutzern und Konsumenten abgestimmt ist. Gerade in dynamischen Märkten, beispielsweise für digitale Produkte und Dienste, hat der Erfolg viele Väter. Dies steht in engem Zusammenhang mit der digitalen Entwicklung selbst. IT, Telekommunikation und Medien wachsen technisch und in ihrer Anwen-



¹ Booz & Company, The Global Innovation 1000, Annual Study 2009

² Andreas Beck; Jürgen Bischof; Hans-Jürgen Henne, Innovationsfähigkeit steigern, in: Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement, Hrsg.: Barske, Heiko; Gerybadze, Alexander; Hünninghausen, Lars; Sommerlatte, Tom



derung seit Jahren zusammen. Das Internet, als besonderer Ausdruck dieser Konvergenz, ermöglicht neue Formen der Kommunikation, des Austauschs und der Kollaboration. Mehr noch: Es verändert unsere Kultur in einem bisher ungeahnten Ausmaß. Und vor allem in einer ungekannten Geschwindigkeit.

Deutschland braucht eine starke Position in der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), das heißt eine starke IT-, Telekommunikations- und Medienwirtschaft. Dies ist das klare Statement des Nationalen IT Gipfels der Bundesregierung. Der Gedanke zu diesem Buch entstand in der Arbeitsgruppe 2 „Konvergenz der Medien – Zukunft der Netze und Dienste“ des IT Gipfels. Hier wurde das „Exzellenz Netzwerk IP“ initiiert. Ziel der Initiative ist es, die deutsche Wirtschaft im wichtigen Zukunftsmarkt IP-basierter, konvergenter Dienste zu stärken. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass es neben den modernen Breitbandinfrastrukturen vor allem die innovativen IKT-Anwendungen in Wirtschaft, privatem Leben und öffentlichen Bereichen sein werden, die den Fortschritt in vernetzten Hightech-Gesellschaften antreiben.

Neues zu schaffen und erfolgreich anzuwenden ist eine ständige Herausforderung für alle Beteiligten, das heißt Anbieter wie Nutzer gleichermaßen. Es ist längst Allgemeingut, dass Innovation nicht bedeutet, Ideen nur zu erdenken. Sondern sie umzusetzen und wirtschaftlich nachhaltig am Markt zu behaupten. Aber diese Erkenntnis zieht insbesondere in einem neuen Umfeld viele offene Fragen nach sich: Wie verstehe ich die Kundenbedürfnisse richtig? Wer hat Erfahrung mit spezifischen Herausforderungen neuer Medien und Technologien? Wer verfügt über die notwendigen Infrastrukturen zum Test neuer Medien und Technologien? Wo finde ich die richtigen Ansprechpartner mit dem für mich relevanten Know-how?

Hier setzt das Exzellenz Netzwerk IP an. In einem wachsenden Netzwerk von Hard- und Softwareanbietern, der TK-Industrie, Medien und Marktforschung bis zu Beratungsunternehmen, Finanzierungsgebern, Rechtsanwälten und Verbänden finden sich hier interdisziplinäre Vertreter unterschiedlicher Marktteilnehmer zusammen, um den Erfahrungsaustausch zu fördern, Zugang zu Ansprechpartnern und Methoden zu schaffen und praktische Hilfen für Anbieter innovativer Dienste zu geben.

Die Botschaften des Exzellenz Netzwerks sind:

- Mehr **Innovationserfolg** in der deutschen IKT- und Medienindustrie braucht die Fähigkeit innovative Dienste nicht nur zu entwickeln, sondern diese auch nachhaltig erfolgreich am Markt einzuführen.



- In Deutschland fehlt es noch immer an Erfahrungen über neue Dienstgenerationen und Geschäftsmodelle. **Deutschland benötigt Transparenz und Erfahrungsaustausch** in der Entwicklung und Einführung IP-basierter Dienste.
- Klassische Forschungsmethoden und Instrumente in der Marktforschung reichen allein nicht mehr aus. Um Innovationserfolge IP-basierter Dienste und Anwendungen in Deutschland zu sichern, bedarf es der Anpassung bestehender und der Entwicklung **neuer Forschungsmethoden**.
- Vor allem aber müssen die innovativen Methoden **Eingang in die tägliche Arbeit** der Unternehmen finden.

Der „Lackmustest“ einer jeden Innovation wird von den Nutzern und Konsumenten durchgeführt. Sie entscheiden, ob Investitionen in Innovationen einen positiven Return on Investment erreichen oder scheitern.

Und die Liste gescheiterter Innovationen ist lang. Auch und gerade in der scheinbar schönen neuen Welt des Internets. Häufig scheitern innovative Geschäftsideen schon vor der Markteinführung oder in der frühen Marktphase. Gründe dafür: Unzureichende Marktforschung und fehlende Kenntnisse über die sich schnell ändernden Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Kunden. Zu hohes Investitionsrisiko bei unzureichendem Know-how. Digitale Innovationen werden in Deutschland zu oft im Blindflug am Markt eingeführt. Erfahrungswissen gibt es nur wenig und wird zumeist nicht geteilt. Insbesondere junge Internet-Innovatoren vertrauen gern ihrem Bauchgefühl anstatt mit einem professionellen Marktmanagement im Wettbewerb zu agieren.

Warum ist aber eben hier mehr Professionalität wichtig?

Innovationen, und insbesondere solche in schnellen, technologisch getriebenen Märkten, sind mit einer Vielzahl von Unsicherheiten konfrontiert. Unsicherheiten, deren Nichtbeachtung oder Fehleinschätzung schnell zu existenziellen Fehlentscheidungen und Fehlinvestitionen führen. Durch eine frühestmögliche Konzentration auf die richtigen Produkte und Leistungen zur richtigen Zeit können Dauer und Kosten des Entwicklungsprozesses deutlich reduziert werden. „Time-to-Market“ und „Costs-to-Market“ wiederum sind in digitalen Geschäfts-



feldern ausschlaggebende Erfolgskriterien. „Richtig“ ist das, was den Bedürfnissen der Zielkunden am meisten entspricht und die höchsten Absatz- und Ertragszahlen erwarten lässt. Um dieses „Richtig“ herauszufinden, Management, Anteilseignern und Investoren plausibel zu machen und die notwendigen Investitionsmittel bereitgestellt zu bekommen, ist eine frühzeitige Einschätzung des Marktpotenzials und der Kundenbedürfnisse essenziell. Insbesondere für risikokapital-finanzierte Start-ups steigen in Zeiten der internationalen Finanzkrise die Anforderungen, schneller in die Ertragszone zu gelangen und die Burn-Rate zu verringern. Hinzu kommt: In kaum einem anderen Land erhalten Unternehmer und Gründer so schwer Kapital für innovative Projekte wie in Deutschland.³ Eine Grundlage, um in einer solchen Situation erfolgreich zu agieren, ist ein professionelles Innovations- und Marktmanagement. Unter Professionalität ist dabei ein erhöhtes Maß an Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu verstehen. Eine Problemlösungskompetenz sowie ein Handeln und Verhalten, das sich an besonders hohen Maßstäben messen kann. Insbesondere im Umgang mit kritischen Situationen und bezüglich einer hohen Verlässlichkeit und Transparenz.⁴

Mit dem Exzellenz Netzwerk IP entstand eine Kompetenzplattform, um die erfolgreiche Entwicklung und Markteinführung innovativer IP-basierter Konvergenz-Dienste aus Deutschland zu forcieren. Entwickler, Produktmanager und Entscheider in allen Unternehmensgrößen können sich so mit Experten austauschen und über vorhandene Marktforschungsmethoden und -instrumente sowie deren Anbieter orientieren. Der Expertenaustausch findet in Form von Fachdiskussionen entweder virtuell über eine Internet-Plattform oder in Fachveranstaltungen und Tagungen statt.

Das Leistungsangebot der Marktforschung besteht aus vielen unterschiedlichen Methoden und Verfahren. Typische Unterscheidungsdimensionen sind qualitativ versus quantitativ, hard-facts versus interpretative Verfahren, aktive versus passive Erhebungsverfahren, Single Source versus Multi Source, repräsentativ versus zielgruppenzentriert. Die Liste ließe sich noch weiter fortsetzen. Auch wenn die Unterscheidungsdimensionen ein Entweder-Oder nahelegen, bewegen sich kon-

³ BDI/Deutsche Telekom Stiftung: Innovationsindikator 2009

⁴ <http://de.wikipedia.org>

Berner, Winfried (2004): Lexikon des Change Management; Professionalität: Sich an anspruchsvolle Standards halten; <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/professionalitaet.php>



krete Marktforschungsansätze eher in einem Kontinuum. Um dies an einem einfachen Beispiel deutlich zu machen: Der Indikator Kundenzufriedenheit kann mit sehr unterschiedlichen Verfahren erhoben werden und auch die Frage, ob es sich dabei um einen harten Fakt handelt oder erst durch Interpretation erschlossen werden muss, kann sehr unterschiedlich beantwortet werden.

Marktforschung ist keine exakte Naturwissenschaft, sondern im weiteren Begriff Sozialwissenschaft, auch wenn in einzelnen Bereichen exakte Messverfahren eingesetzt werden können. Dieses Verständnis ist notwendig, um Marktforschung erfolgreich einsetzen zu können. Für den Auftraggeber bedeutet dies, dass er gemeinsam mit den Marktforschern an der Problemaufnahme beziehungsweise Zieldefinition des Marktforschungsprozesses mitwirken muss. Nur so ist es möglich, die geeigneten Marktforschungsmethoden auszuwählen und im Sinne der Zieldefinition aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Marktforschung steht im Zuge des Innovationsprozesses vor sehr unterschiedlichen Aufgaben. Beispiele dafür sind: Auffinden von unbefriedigten Marktbedürfnissen, Entwicklung kreativer Ideen und Konzepte, Bewertung und Priorisierung von laufenden Innovationsprojekten in verschiedenen Entwicklungsstadien aus Marktsicht, repräsentative Abschätzung von Marktpotenzial, Absatzprognosen sowie Durchführen von simulierten Testmärkten.

Eine neue Form der Kundenintegration

Marktwissen für erfolgreiche digitale Innovationen zu generieren und zu nutzen, ist aber nicht allein eine Frage professioneller Marktforschungsmethoden. Es geht weit darüber hinaus. „Gelebte Kundenorientierung“, „Open Innovation“, „Crowdsourcing“, „Co-Creation“ und „Prosuming“ sind nur einige Stichworte, die andeuten, dass es um eine neue Form der Kundenintegration in den Innovationsprozess geht. Nirgendwo sonst lässt sich diese Entwicklung derzeit so deutlich erkennen, wie bei IP-basierten Diensten des Internets, des Mobilfunks oder des digitalen und zunehmend interaktiven Fernsehens (IPTV).

Im vorliegenden Band haben Experten aus den Bereichen der betrieblichen Marktforschung, der Institutsmarktforschung, des Innovationsmanagements, des Produkt- und Marketingmanagements sowie der interdisziplinären Wissenschaft Erfahrungen aus der Praxis



zusammengetragen. Auch wenn ein solcher Sammelband keinen Anspruch auf Vollständigkeit geben kann, deckt er doch ein breites Spektrum ab.

Der erste Teil des Buches beschäftigt sich mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen digitaler Innovationen. Neben den eher mittel- bis langfristigen Auswirkungen auf den Märkten geht es hierbei darum, wie Innovationen nicht mehr als der Bruch einer Entwicklung, sondern als bestimmender Faktor jeder Entwicklung verstanden werden können: Innovationsforschung ist hierbei der Schlüssel für ein erfolgreiches Handeln.

Der zweite Teil enthält Beiträge, wie Verfahren der Marktforschung in Know-how für digitale Geschäftsfelder umgesetzt werden können. Auch wenn die dargestellten Verfahren der Marktforschung nicht nur exklusiv für digitale Geschäftsfelder eingesetzt werden, haben sie doch eine spezifische Affinität zu IP-basierten Diensten. Anhand von Praxisbeispielen wird gezeigt, wie der Entwicklungsprozess digitaler Innovationen unterstützt werden kann – von der Design- und Konzeptionsphase über die Realisierung und Markteinführung bis hin zu Sicherung eines nachhaltigen Erfolgs durch Evaluation von Service- und Supportkommunikation durch Marktforschung.

Schwerpunktmäßig aus dem Blickwinkel der betrieblichen Marktforschung werden im dritten Teil aktuelle Praxisbeispiele vorgestellt. Hierbei geht es sowohl um die Evaluation von Produkten als auch um Verfahren wie Marktforschungsergebnisse systematisch mit der betrieblichen Marktforschung beziehungsweise dem Marketing vernetzt werden können.

Die Herausgeber bedanken sich sehr herzlich bei allen Autorinnen und Autoren und hoffen, dass mit diesem Sammelband anregende Informationen für eine erfolgreiche Entwicklung und Marktimplementierung IP-basierter Dienste gegeben werden können. Ein besonderer Dank gilt Nicole Eichhorn und Kerstin Hain, ohne die dieses Buch nicht möglich geworden wäre. Weitere aktuelle Informationen zu den Themen sowie auch die Möglichkeit, sich über einzelne Leistungsangebote der Marktforschung zu informieren, sind im Netz unter <http://exzellenz-netzwerk-ip.de> verfügbar.

Berlin, im Dezember 2009
Die Herausgeber





Die digitale Herausforderung Deutschlands

Auszüge aus dem Inhalt

„Auf Basis der Digitalisierung wachsen Kommunikationsdienste und mediale Inhalte zusammen. Nirgends zeigt sich digitale Konvergenz so deutlich wie im Internet und im Bereich der mobilen Kommunikation. Ob mobil oder stationär, die Nutzung des Internets wird in Deutschland sowohl im privaten, wie auch im beruflichen Kontext immer beliebter und ist bald Selbstverständlichkeit. Viele Arbeits- und Geschäftsprozesse werden sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Damit gewinnen IP-basierte Dienste und Angebote zukünftig an elementarer wirtschaftlicher Bedeutung. Denn sie sind nicht nur die Grundlage für die Nutzung des Internets, sondern auch der Schlüssel für erfolgreiche Geschäftsmodelle in diesem Medium.“

„Nutzerorientierung ist zu einem allgemeinen Management-Credo geworden. Wie aber lässt sich das im Innovationsprozess konkret umsetzen? Die Marketing- und Innovationsliteratur erkennt klar die Relevanz der Ermittlung und Erfüllung von Nutzerbedürfnissen. Möglichkeiten der Implementierung bleiben jedoch häufig aus beziehungsweise tendenziell diffus. Durch die Fokussierung konkreter Methoden bereits in den Frühphasen des Innovationsprozesses trägt der vorliegende Beitrag zu einer Reduzierung dieses Defizits bei.“

„Dieser Übergang ist nicht ohne Konflikte zu haben. Während diejenigen, die noch der alten Wirtschaft anhängen, über das geistige Eigentum lamentieren, geht es den Vertretern der neuen Ökonomie längst um das eigentlich Interessante: Um den Besitz, also um die Nutzung. Denn was künftig zählt, ist einzig das Erhalten und Schenken von Aufmerksamkeit. Aber Aufmerksamkeit kann man nicht essen. Kein Unternehmen kommt mittlerweile ohne Wissen und andere virtuelle Güter aus. Aufmerksamkeit zu einem Tauschmittel zu machen, wird die Herausforderung. Die innovationstreibende Kraft in der neuen Welt „Internet“ ist sie schon.“

„Der Zeitgeist fordert mehr Partizipation, die Netzwerke sind da, um dies zu ermöglichen.“





Abbildung 1: Beispiele für IP-basierte Dienste in allen Lebensbereichen
 (Inhalte entnommen aus: Prof. Thomas Hess /LMU München: *Life – Digitales Leben*,
 2009, www.studie-life.de)

„Dabei liegt die mangelnde Fundierung von Innovationsprojekten oft nicht an fehlenden Marktinformationen. Die meisten größeren Unternehmen betreiben vielmehr einen umfassenden Aufwand, um Informationen zu verschiedenen Aspekten der Markenführung oder zu Verhaltens- und Einstellungsmustern von Konsumenten im Zielmarkt zu erheben. Die Schwierigkeit liegt eher darin, diese isolierten Informationsquellen so zu verknüpfen und in ihrer Kombination zu interpretieren, dass sich daraus ein fundiertes Wissen darüber erschließt, welche Kundengruppe welches durch das aktuelle Marktangebot unzureichend befriedigte Bedürfnis aufweist. Auf einer solchen Wissensbasis ließe sich ein Innovationsprojekt mit einer gezielten Lösungssuche effizient aufsetzen.“

„Blickt man auf den derzeitigen Markt für interaktive Anwendungen, so zeigt sich, dass hier noch ein großes Zukunftspotenzial sowohl für Medienunternehmen als auch für die Anbieter von interaktiven Dienstleistungen liegt. Im nächsten Schritt obliegt es den Investoren, Programmdirektoren, Formatgestaltern und Gründern, die aufgezeigten Marktpotenziale als neue Einnahmequelle zu erschließen.“



- Welche Ausstattungsmerkmale sollte ein Produkt oder ein Service haben, damit möglichst viele Käufer gewonnen werden können?
- Welche Produkteigenschaften sind ausschlaggebend für die Kaufentscheidung?
- Welchen Nutzen bringen dem Kunden bestimmte neue Features oder Innovationen?
- Wie sieht das optimale Produkt in einem bestimmten Markt und Wettbewerbsumfeld aus, um maximalen Gewinn oder größtmöglichen Marktanteil zu erzielen?
- Wie viele Kunden kaufen ein Produkt /einen Service zu einem bestimmten Preis und wie preissensitiv sind die unterschiedlichen Kundengruppen?
- Was ist eine bestimmte Mehrleistung bei Qualität, Service etc. dem Kunden wert?
- Wieviel ist der Kunde bereit, für einen Zusatzservice etc. zu zahlen?

„Sie sind nicht der Maßstab! Gehen Sie die letzte Meile zusammen mit dem Kunden und entwickeln Sie das Service-Design gemeinsam, wenn das Kernprodukt definiert ist. Dieser Schritt ist nicht mit einem kundennahen Test in der Produktentwicklung zu verwechseln. Es geht nicht um die Nutzung des originären Angebots, sondern um die flankierenden Bestandteile, auf die ein Nutzer potenziell zurückgreifen muss, möchte oder soll. Die Präferenzen Ihres Unternehmens beziehungsweise der Verantwortlichen sollten speziell in dieser Phase hinten anstehen.“

„Die Konvergenz zwischen Internet und TV geht weiter als die Verbreitung gleichen Inhalts über verschiedene Verbreitungsplattformen für bewegte Bilder. Neue Angebotsstrukturen wie auch neue Nutzungsmuster transformieren das Medium. Zeitsouverenität, direkter Zugriff auf einzelne Angebote wie auch die individuelle Zusammenstellung von Angeboten sind die Erfolgsfaktoren. Die Veränderungen werden sich je nach Angebotssegment und Zielgruppe unterschiedlich entwickeln. Erfolgreich wird sein, wer die Bedürfnisse seiner Zielgruppen kennt und seine Angebote auf diese Bedürfnisse abstimmt.“

„Die Zukunftsszenarien werden sich nicht von selbst erfüllen. Mit ihrem differenzierten Blick zeigen die Experten auf, wo Deutschland in 20 Jahren stehen kann und in welchem internationalen Umfeld es sich zu positionieren gilt. Der nächste Schritt wird sein, dafür die richtigen Weichen zu stellen und die vorhandenen Zukunftspotenziale von IKT und Medien zu entwickeln.“



Mit Marktwissen zum Erfolg digitaler Innovationen

Digitalisierung ist Grundlage bahnbrechender technische Entwicklungsschritte und der globalen Vernetzung, wie wir sie derzeit erleben. Doch es ist nicht die Technik, die die Entwicklung bestimmt. Es ist der tiefgreifende Kulturwandel, der sich mit wachsender massenhafter Anwendung digitaler Dienste und Medien vollzieht. Wer sind die Gewinner dieser Entwicklung? Welche Rolle spielt Deutschland als Anbieterstandort und nicht nur als größter Markt Europas? Markterfolge deutscher Unternehmen in digitalen Geschäftsfeldern entstehen zu oft nach dem Zufallsprinzip. Gute Ideen mit großem Potenzial überwinden die Hürden der Markteinführung vielfach nicht. Um digitale Innovationen zum Erfolg zu führen, braucht es mehr als ein gutes Bauchgefühl. Notwendig ist die richtige Kombination aus technischem Know-how und Kenntnis der Nutzerbedürfnisse: also fundiertes Marktwissen.

Im vorliegenden Sammelband haben Experten aus dem Exzellenz Netzwerk IP ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus der Praxis zusammengetragen. Sie berichten über die gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen digitaler Innovationen. Sie betrachten neue Verfahren der Marktforschung und geben mit aktuellen Praxisbeispielen einen vertiefenden Einblick in ausgewählte Bereiche eines kundenzentrierten Innovationsmanagements: Ein Plädoyer für eine professionelle Marktbearbeitung statt Goldgräbermentalität.



Das Exzellenz Netzwerk IP ist eine Initiative der Arbeitsgruppe 2 „Konvergenz der Medien – Zukunft der Netze und Dienste“ des Nationalen IT Gipfels. Ziel der Initiative ist es, Deutschland im wichtigen Zukunftsmarkt der IT-, Telekommunikations- und Medienwirtschaft zu stärken. Die erfolgreiche Entwicklung und Markteinführung von IP-basierten Konvergenz-Diensten ist dabei ein entscheidender Treiber für die Zukunft.