



## INHALT

### PERSONALIA

Dipl.-Psych. Nadine Schoberth  
Wissenschaftliche Institutsassistentin

| S. 2

### PROJEKTSTART

Aufbau eines "Netzwerkes  
Personalkompetenz"

| S. 5

### PROJEKTABSCHLUSS

Blended-Learning-Konzept für Auszu-  
bildende im Sektor "Car-Mechatronic"

| S. 6

### FACHBEITRAG

Einbindung von Kunden in den  
Produktentwicklungsprozess

Dr. Gunar Tewes

| S. 7

### RÜCKBLLENDE

#### Veranstaltung

5-Euro-Business 2007

3

### VORANKÜNDIGUNG

#### Vortragsreihe

W1-Juniorprofessur für Direct Marketing

4

#### Arbeitskreis Produktion

CRM - eine Management-Strategie

4

## Editorial

Nachdem wir bereits in der letzten Ausgabe des BF/M-Spiegels von der erfolgreichen Akquise des Projekts „Aufbau eines ‚Netzwerkes Personalkompetenz‘“ berichten konnten, so haben wir zwischenzeitlich die Projektarbeit aufgenommen. „Wir“, das ist in diesem Falle unsere neue Institutsassistentin Dipl.-Psych. Nadine Schoberth. Als erste Aktivität in diesem Projekt wird aktuell eine Bestandsaufnahme über das Personalmanagement in oberfränkischen Unternehmen durchgeführt.

Als Gegenpol zum Start dieses Projektes berichten wir von dem erfolgreichen Abschluss des Projekts „Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronic“, das in den vergangenen zwei Jahren in der bewährten Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer für Oberfranken durchgeführt wurde.

Im Bereich der Veranstaltungen können wir einen Arbeitskreis zum Thema „Customer Relationship Management – eine Management-Strategie“ ankündigen. Zudem wird an der Universität Bayreuth eine Juniorprofessur für Direct Marketing eingerichtet werden. Zu den Berufungsvorträgen sind BF/M-Mitglieder herzlich eingeladen.

Über ein Seminar zum Thema „Change Management und Projektmanagement“, das in Zusammenarbeit mit Herrn Thomas Huber und dem Kunststoff-Netzwerk Franken durchgeführt wurde, werden wir in der nächsten Ausgabe des BF/M-Spiegels berichten.

## Personalia

### Dipl.-Psych. Nadine Schoberth

Wissenschaftliche Institutsassistentin

Am 1. September 2007 hat das BF/M Unterstützung von Frau Dipl.-Psych. Nadine Schoberth bekommen. Unsere neue Mitarbeiterin ist als wissenschaftliche Assistentin unseres Vorstandsmitgliedes, Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann (Lehrstuhl BWL IV, Personalwesen und Führungslehre), am Institut tätig.

Frau Schoberth ist in Bayreuth geboren und zur Schule gegangen. Im Februar 2007 schloss sie ihr Psychologie-Studium an der Universität Würzburg ab. Während des Studiums spezialisierte sie sich auf Personalmanagement, Marketing sowie Marktforschung. Im Rahmen ihrer Diplomarbeit führte sie ein Hochschul-Ranking durch und verglich die Studiengänge verschiedener Universitäten miteinander. Über 6.000 Studenten beteiligten sich daran und beurteilten ihr Fach in einem Fragebogen. Die Umfrage diente dazu, die Marktposition der Universität Würzburg zu verbessern. Im Anschluss an ihr Studium war sie für vier Monate beim United Parcel Service in Toronto beschäftigt, bevor sie ihre Tätigkeit an unserem Institut aufnahm.

Frau Schoberth arbeitet für das BF/M an dem Projekt „Aufbau eines ‚Netzwerkes Personalkompetenz‘“, das vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie in München gefördert wird. Die Projektarbeit erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der IHK zu Coburg. Das Forschungsvorhaben hat zum Ziel, die Personalarbeitskompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen als entscheidenden Standortfaktor der Region Ober-



franken zu optimieren. Dazu unterstützt das BF/M den Aufbau eines Netzwerkes, das Personalleitern die Möglichkeit bietet, sich im Hinblick auf Personalfragestellungen auszutauschen und gemeinsam Verbesserungsansätze zu erarbeiten.

Darüber hinaus fungiert Frau Schoberth am BF/M als Ansprechpartnerin für die Bereiche Personalwesen, Führungslehre sowie Unternehmensnetzwerke.

In ihrer Freizeit widmet sich Frau Schoberth meist sportlichen Aktivitäten wie Reiten, Joggen oder Skifahren. An den Wochenenden unternimmt sie häufig Ausflüge in die Natur oder in Großstädte. Eine weitere Leidenschaft von Frau Schoberth ist das Reisen. Dieses Jahr hat sie eine Tour durch die Nationalparks von Amerika und Kanada gemacht.

Sie werden Frau Schoberth bestimmt bei den kommenden Veranstaltungen persönlich kennen lernen.

## Rückblende

### Campus Service Chip GbR

Der 5-Euro-Business-Wettbewerb 2007  
an der Universität Bayreuth

Welcher Student kennt es nicht? In der Bibliothek lernt es sich einfach besser. Die Wertsachen wollen allerdings in einen Spind eingeschlossen werden und die passende 2-Euro-Münze für die Spindbenutzung wurde am Morgen schon für den ersten Kaffee ausgegeben. An der Universität gibt es darüber hinaus keine Geldwechselfähigkeit. Da Taschen in der Bibliothek verboten sind, muss man seine Habseligkeiten unbeaufsichtigt vor der Bibliothek ablegen.

Diese Szene war uns fünf BWL-Studenten durchaus bekannt und so beschlossen wir, Plastikchips in der Größe von 2-Euro-Münzen fertigen zu lassen, so dass die passende Münze stets griffbereit alle Kommilitonen vor unnötigem Ärger bewahrt.

Als wir zu Beginn des Sommersemesters 2007 auf die Plakate des 5-Euro-Business-Wettbewerbs aufmerksam wurden, fanden wir einen guten Rahmen, unsere Geschäftsidee umzusetzen und unsere Chips an die Studenten zu bringen. Unsere Zielgruppe waren die Studenten der Universität Bayreuth, insbesondere diejenigen, die die Bibliothek oder die Sporthalle oft besuchen und regelmäßige Nutzer der Spinde sind. Bevor wir die Produktion der Kunststoffmarken veranlassten, führten wir eine kleine Marktforschung durch, um herauszufinden, wie viele Chips wir absetzen könnten. Nach durchaus positiven Ergebnissen unserer Umfrage machten wir uns auf die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern. In MLP fanden wir schließlich einen Partner, der auf der Rückseite der Chips auftrat und uns für den Verkauf unserer Chips mit einem Messestand versorgte. Zwei Wochen vor der Produkteinführung begann unsere intensive Werbepha-

se, auf die dann der direkte Verkauf folgte. Die Werbung wurde auf die Zielgruppe, den Bayreuther Studenten, abgestimmt. Plakate bildeten die Grundlage des erfolgreichen Direktverkaufs. Sie wurden an den Spinden in den Fakultäten angebracht, so dass man bei Benutzung der Spinde auf den Campus Service Chip aufmerksam wurde. Darüber hinaus präsentierten wir unsere Plakate vor den Vorlesungen auf den Overheadprojektoren. In den Fakultäten lag gleichzeitig die Uni Zeitung „TIP“ aus, die unser Inserat enthielt. Ferner erschien unsere Anzeige auf den Fernsehern in der Mensa und der RW-Fakultät. Das Studentenportal ‚www.studivz.net‘ nutzten wir ebenfalls mittels einer Interessengruppe, um unsere Idee zu publizieren.

Wir verkauften den Chip eine Woche lang mittags vor der Mensa und am Nachmittag in der Rechts- und Wirtschaftswissen-

schaftlichen Fakultät. Zusätzlich konnte der Campus Service Chip jederzeit bei unseren Vertriebspartnern, nämlich dem Copy Shop an der Uni und in der Cafeteria der Mensa erworben werden.

Natürlich sprach sich die Innovation zur Spindnutzung unter den Studenten sehr schnell herum, so dass wir auch die "Mund-zu-Mund-Propaganda" positiv für uns nutzen konnten. Der Campus Service Chip ist in kurzer Zeit bei vielen Studenten Gesprächsthema geworden. Dieser Mund-zu-Mund-Propaganda ist auch ein großer Teil des guten Erfolges zuzuschreiben. Viele Studenten finden den Campus Service Chip sinnvoll und nutzen ihn im täglichen Uni-Alltag.

Für uns war die Teilnahme am 5-Euro-Business ein großer Erfolg. Nicht nur, weil wir den ersten Platz gewonnen haben, sondern auch, da wir sehr viele praktische Erfahrungen sammeln konnten, die uns in unserem späteren Berufsleben helfen werden.

Hiermit bedanken wir uns natürlich auch für die Unterstützung vom BF/M, welches uns tatkräftig zur Seite stand.

*Team Campus Service Chip GbR*



*Konnten die Jury mit ihrer Idee überzeugen: Die "Campus Service Chip GbR" belegte den ersten Platz beim 5-Euro-Business 2007*

## Vorankündigungen

Vortragsreihe

### W1-Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre - Direct Marketing -

Im Rahmen der Besetzung der Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre

#### - Direct Marketing -

findet am

**Freitag, den 07.12.2007,  
Gebäude RW, S 40**

eine Vortragsreihe statt, zu der alle Kollegen, wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studierende eingeladen sind.

Interessierte BF/M-Mitglieder sind herzlich willkommen.

Programm	
08:30 – 09:30 Uhr	<b>Dipl.-Kfm. Markus Blut</b> Mythen des Kundenbindungsmanagements
09:30 – 10:00 Uhr	Kaffeepause
10:00 – 11:00 Uhr	<b>Dr. Oliver Götz</b> Determinanten der Kundenbindung aus Anbietersicht: Design und Ergebnisse einer empirischen Studie im Business-to-Business-Bereich
11:00 – 11:30 Uhr	Kaffeepause
11:30 – 12:30 Uhr	<b>Dr. Hajo Hippner</b> Kampagnenmanagement der 4. Generation
12.30 – 14.00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 15:00 Uhr	<b>Dr. Sebastian Olbrich</b> Die Rolle der Wirtschaftsinformatik als Katalysator ihrer Querschnittsdisziplinen – mit Beispielen aus dem Direct Marketing
15:00 – 15:30 Uhr	Kaffeepause
15:30 – 16:30 Uhr	<b>Dr. Michael Steiner</b> Nutzenorientierte Zielgruppensegmentierung als Ausgangsbasis für die Ausgestaltung von Kundenbindungsprogrammen
ab 16:45 Uhr	<b>Abschlussbesprechung</b>

Arbeitskreis Produktion

#### "Customer Relationship Management - eine Management-Strategie"

am 24. Januar 2008

Der nächste Arbeitskreis „Produktion & Controlling“ findet am 24. Januar 2008 mit dem Thema „Customer Relationship Management – eine Management-Strategie“ statt.

Der Geschäftserfolg von Unternehmen hängt immer mehr davon ab, wie gut es ihnen gelingt, Kunden zu gewinnen und zu behalten.

CRM, das Kundenbeziehungsmanagement hilft, die Unternehmensaktivitäten an langfristigen Kundenbeziehungen auszurichten. Damit wird CRM ein Teil der Unternehmensstrategie und somit zur Chefsache.

Eine Strategie, die sich lohnt! Sie spart Kosten und führt zu Umsatzsteigerungen.

Der Referent, **Betriebswirt Toni Hümmer von der Business Systemhaus AG** in Bayreuth, wird im Rahmen seines Vortrages folgende Inhalte thematisieren:

- » **Strategie:**  
*Wettbewerbsfähigkeit stärken – Kunden binden*
- » **Prozesse:**  
*Produktivität steigern – Abläufe optimieren*
- » **Analyse:**  
*Daten sammeln – Informationen aufbereiten*
- » **Praxis:**  
*Projekte planen – zielgenau umsetzen*

#### Veranstaltungsort:

Großer Sitzungssaal der HWK für Oberfranken in Bayreuth, von 16:00 bis 18:00 Uhr

## Projektbericht

Neues Projekt gestartet:

### Aufbau eines "Netzwerkes Personalkompetenz"

von Nadine Schoberth

**Das BF/M-Bayreuth unterstützt im Rahmen des übergeordneten Projektes „Karriereplattform Oberfranken“, das von der IHK-Akademie Oberfranken durchgeführt und vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie in München gefördert wird, den Aufbau eines „Netzwerkes Personalkompetenz“. Ziel dieses Teilprojektes ist, die Personalarbeitskompetenz als entscheidenden Standortfaktor der Region Oberfranken zu optimieren.**

Bis vor kurzem noch stapelten sich die Bewerbungsmappen in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen. Die Betriebe konnten sich aus einem Pool von Bewerbern die besten Akademiker und Fachkräfte herauspicken. Doch inzwischen hat sich das Blatt gewendet. Heute rechnen laut einer Allensbach-Umfrage 61 % der Unternehmen mit Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften, während dies vor einem Jahr nur 40 % erwarteten. In den kommenden Jahren ist mit einer noch stärkeren Zuspitzung des Fachkräftemangels zu rechnen, da Hochrechnungen zufolge auf Grund des demographischen Wandels die Zahl der Erwerbstätigen in Oberfranken bis 2035 um 80.000 sinken wird. Der Fachkräftemangel ist nur eine aktuelle Entwicklung von vie-

len, die die Schlüsselrolle eines effektiven Personalmanagements für den Erfolg von Unternehmen unterstreicht.

Auf Grund des enormen Stellenwerts der Personalarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben will das BF/M-Bayreuth in enger Zusammenarbeit mit der IHK zu Coburg Unternehmen aus Oberfranken dabei unterstützen, ein „Netzwerk Personalkompetenz“ aufzubauen. Gefördert wird dieses Vorhaben vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie in München.

Das Netzwerk bietet Personalleitern die Möglichkeit, gemeinsam Problemlösungen zu aktuellen Themen zu erarbeiten. Des Weiter-

ren kann das Prinzip „Unternehmen lernen von Unternehmen“ genutzt werden, da in Oberfranken zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) existieren, die in Teilbereichen der Personalarbeit Vorbildcharakter haben. Deren Erfahrungen können für andere kleine und mittlere Betriebe von hohem Wert sein, wenn es gelingt, den zwischenbetrieblichen Austausch von Erfahrungen, Problemen und Lösungen zu forcieren und die Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Lösungen zu fördern. Auf diese Weise kann das Netzwerk nicht nur zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von Einzelunternehmen, sondern auch der gesamten Region Oberfranken beitragen. Darüber hinaus stellt das Netzwerk eine Kommunikations- und Handlungsplattform für weitere Kooperationsfelder wie z. B. im Ausbildungsbereich, der Förderung von Kinderbetreuung oder dem Personalaustausch dar. Die letztendlichen Schwerpunkte und Arbeitsaufgaben des Netzwerkes werden in moderierten Workshops von den Mitgliedsunternehmen selbst festgelegt und definiert.

Das Teilprojekt „Aufbau eines ‚Netzwerkes Personalkompetenz‘“ wurde im November mit einer Umfrage gestartet. Diese dient zum einen dazu, den Status quo der Personalarbeit in KMU zu ermitteln sowie das individuelle Kompetenz- und Problembewusstsein der Unternehmen zu sensibilisieren. Zum anderen verfolgt die Befragung das Ziel, bestehende unternehmensübergreifende Kooperationen zu Personalthemen zu erfassen und die Bereitschaft kleiner und mittlerer Betriebe dazu aufzudecken.



Förderbescheidübergabe für das Projekt „Karriereplattform Oberfranken“ durch Regierungspräsident Wilhelm Wenning



**Autorin:**  
Dipl.-Psych.  
Nadine Schoberth  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am BF/M und koordiniert das Projekt

## Projektbericht

Abschlusskonferenz des Projektes:

### Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronic (BLCM)

von Kathrin Heckner

**Das knapp zwei Jahre währende Projekt „Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronic“ (BLCM) ging am 20. September 2007 mit einer international besetzten Abschlusskonferenz an der Handwerkskammer für Oberfranken zu Ende. Das BF/M-Bayreuth unterstützte das von Leonardo da Vinci geförderte Pilotprojekt als enger Kooperationskammer der HWK für Oberfranken.**

Vertreter von Bildungseinrichtungen aus fünf europäischen Ländern trafen sich am 20. September in Bayreuth zur Abschlusskonferenz eines Projekts, das sich zum ehrgeizigen Ziel gesetzt hat, 15 arbeitsprozessorientierte Lernmodule zu konzipieren, zu programmieren, in den Projektsprachen Italienisch, Französisch und Tschechisch zu lokalisieren sowie die Lernmodule auf einer eigens gestalteten und implementierten Lernplattform zur Verfügung zu stellen.

Das Car-Mechatronic-Projekt wurde am 10. Juni 2005 in die Reihe der Leonardo da Vinci-Pilotprojekte aufgenommen. Start des Projekts war der 6. Oktober 2005. Das Projektvolumen betrug insgesamt knapp 420.000 EURO. Projektpartner des BF/M-Bayreuth waren die Handwerkskammer für Oberfranken (Projektkoordinator), die Landesberufsschule Brixen aus Italien, das Ausbildungszentrum CFAI Lezignan aus Frankreich, die Kfz-Innung Salzburg aus Österreich, das Kfz-Ausbildungszentrum ISSA aus Brünn und das Olomouc Training Centre s.r.o. (OTC) aus Olmitze, beide aus der Tschechischen Republik sowie die Berufsschule I in Bayreuth sowie das Berufsbildungsinstitut für Arbeit und Technik (Biat) der Universität Flensburg und als Praxispartner vor Ort: das AUDI-Zentrum in Bayreuth.



alle Automarken wie AUDI, BMW, Skoda, Fiat, Ford oder Peugeot europaweit warten und reparieren. Das Projekt „Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronic“ (BLCM) macht sichtbar, dass klassische Ausbildungskonzepte angesichts der Fülle des zu vermittelnden Wissens und der zunehmenden Komplexität der technischen Systeme immer mehr an ihre Grenzen stoßen und neue Lernformen entwickelt werden müssen.



*Die Vertreter von Bildungseinrichtungen aus fünf europäischen Ländern bei der Abschlusskonferenz in der HWK in Bayreuth*

Unter Federführung der Handwerkskammer für Oberfranken wurde in den vergangenen zwei Jahren zusammen mit allen Partnern ein neues Lernkonzept für den Bereich Car-Mechatronic entwickelt. Die Lernmodule bilden erstmals wesentliche Inhalte des europaweiten Curriculum zum Berufsbild des „Car-Mechatronic“ ab. Der Car-Mechatronic ist der erste Beruf, der mit Partnern aus vielen Ländern gemeinsam entwickelt wurde, er wird einmal in ganz Europa zu finden sein.

In Europa gibt es derzeit 400.000 Autowerkstätten mit über 2 Millionen Beschäftigten, die praktisch

Die Lernmodule wurden nach der Konzeption des so genannten Blended-Learning-Konzeptes praxisnah und am Arbeitsprozess orientiert aufgebaut. Blended Learning ist ein Lehr-/Lernkonzept, das eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und virtuellem Lernen auf der Basis neuer Informations- und Kommunikationsmedien vorsieht. Die Module bauen aufeinander auf und enthalten multimedial aufbereitete Arbeits- und Übungsaufgaben, die vom Lehrling interaktiv abgearbeitet werden müssen. Dazu gehören beispielsweise Standard-Servicearbeiten wie die Überholung der Bremsanlage, bis hin zu

komplexen Aufgaben, bei denen systematisches Denken und Denken in Zusammenhängen gefragt sind, etwa die Vorgehensweise zur Behebung eines Defektes an der Lenkung. Die Lernmodule orientieren sich am konkreten Arbeitsprozess, so wie er auch im Kfz-Betrieb stattfindet. Der Lehrling arbeitet in jedem einzelnen Modul eine komplette Aufgabenstellung ab.

Die Lernmodule stehen ab Ende September 2007 jedem Lehrling und jedem Bildungsträger kostenlos via Internet ([www.eu-car-mechatronic.org](http://www.eu-car-mechatronic.org)) auf der eigens implementierten Lernplattform zur Verfügung. Alle europäischen Partner werden das neue Lernkonzept in ihre Bildungseinrichtungen integrieren und sich im eigenen Land darum kümmern, dass das Lernkonzept weiter verbreitet wird – natürlich unter Berücksichtigung der länderspezifischen Curricula. Aber auch Interessenten außerhalb der Projektpartner interessieren sich für das Projekt. So wird die

AUDI AG das Lernkonzept für den innerbetrieblichen Unterricht der AUDI AG im Rahmen der Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker einsetzen. Vertreter des Schulministeriums der tschechischen Republik haben ihr Interesse an einer landesweiten Umsetzung genauso bekundet wie das WIFI (Wirtschaftsförderungsinstitut) für das Salzburger Land. Auch verschiedene Bildungseinrichtungen haben begonnen, sich für das Lernkonzept zu interessieren. So die Handwerkskammer Lübeck, das Bildungszentrum Travemünde zum Einsatz in der Überfachlichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU) für Kfz-Mechatroniker/innen, die Gewerbliche Schule in Lahr für den Einsatz im Berufsschulunterricht und im Berufskolleg für Kfz-Mechatroniker/innen, das Oberstufenzentrum Elbe-Elster, Elsterwerda zur Ausbildung von Kfz-Mechatroniker/innen.

Zudem wird die Handwerkskammer für Oberfranken das Projekt diesen Oktober im Rahmen der

Lehrerkonferenz der Bayerischen Berufsschullehrer für den Kfz-Bereich im Oktober 2007 in Bayreuth vorstellen. Weitere Kontakte haben sich zur Berufsschule Mölln, zur Staatlichen Gewerbeschule Kraftfahrzeugtechnik (G9) in Hamburg und zu einem Bildungszentrum in Arnsberg ergeben.

Das BF/M-Bayreuth bedankt sich an dieser Stelle bei allen internationalen Partnern und im besonderen Maße beim Koordinator des Projektes, der Handwerkskammer für Oberfranken, für ihre allzeit kompetente und engagierte Zusammenarbeit im Laufe des zweijährigen Projektes.



**Autorin:**  
Dipl.-Päd.  
Kathrin Heckner  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am BF/M und koordiniert das Projekt

## Fachbeitrag

### Einbindung von Kunden in den Produktentwicklungsprozess

von Gunar Tewes

#### Einleitung und Zielsetzung

Die Entwicklung des Internet und der in ihm genutzten Technologien haben die Unternehmenskommunikation verändert. Mit ihnen bietet sich die Chance, Kunden nutzbringend in das Unternehmensgeschehen einzubinden. So belegen Untersuchungen, dass solche Unternehmen besonders erfolgreich sind, die neben der technologischen Entwicklung (technology push) auch Kundenbelange (market pull) aktiv in die Neuproduktentwicklung einbeziehen. [Cooper, R. G. (1984); Specht, G. (2002); Böh-

er, H./Scigliano, D. (2005)] Verbesserungspotenziale bieten Webtechnologien vor allem Unternehmen, deren Kunden bisher schwer identifizierbar und aufgrund der geographischen Verteilung schwer integrierbar waren. Gleichwohl die Einbindung von Kunden unterscheidet sich in unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses. Diese Unterschiede erwachsen aus der Abstimmung mit den Zielen der Einbindung und den zu lösenden Problemen. Daher sollen verschiedene Ziele thematisiert und selektive Potenziale einer Einbindung aufgezeigt werden.

## Kundeneinbindung

Unter Kundeneinbindung ist die Integration von Kunden in Unternehmensprozesse zu verstehen. Sie kann graduell von einer weitgehend passiven Bereitstellung von Informationen bis hin zu einer gemeinschaftlichen Bewältigung von Entwicklungsaufgaben reichen. Dies steht im Kontrast zur traditionellen Betrachtung der Kundenbeziehungen, die die Pflege der Kundenbeziehungen als unternehmenszentrierte Aufgabe betrachten, bei der primär kundenbezogene Informationen zum Unternehmen fließt. [Sawhney, M./Verona, G./Pronelli, E. (2005)] Auch deshalb handelt es sich bei der Einbindung von Kunden mittels Webtechnologien in den Entwicklungsprozess für viele Unternehmen um eine Prozessinnovationen.

Ein erfolgreicher Wissensfluss in webbasierten Entwicklungsprozessen ist von drei zentralen Faktoren abhängig: der Unternehmenskultur, der Infrastruktur und der Technologie (insbesondere der IT). Die Kultur stellt hierbei den am schwersten zu steuernden und gleichwohl wichtigsten Faktor dar. Eine gezielte und sinnvolle Gestaltung der Prozesse unterstützt die Zielerreichung und die Kulturentwicklung, indem Widerstände im Unternehmen und bei den Kunden überwunden werden. [Farris et. al (2003)] Der Aufbau von Vertrauen ist für die Effektivität der Zusammenarbeit entscheidend. [Vgl. Kocian, C. (1999)] Dieser Aufbau wird durch klare Regeln aber auch durch Vertrautheit erreicht. Daher sind für Aufgaben mit intensiver Interaktion meist begrenzte Gruppen mit miteinander bekannten bzw. ähnlichen Personen erfolgreicher, sodass dies bei der Gestaltung der Instrumente und den Zugriffsmöglichkeiten berücksichtigt werden muss.

Für die Gestaltung sollte man sich deutlich vor Augen halten, dass erfolgreich eingebundene Kunden zu Entwicklungsmitarbeitern werden. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Ziele der Kundeneinbindung (nicht des Innovationsprojektes), der Intensität der Kundeneinbindung, den Formen der Kundeneinbindung und der Merkmale der einzubindenden Kunden sollte daher eine Selbstverständlichkeit sein. [Gruner, K. E. (1997)]

In der physischen Welt ist für die Kommunikation und die Aufnahme von Information die persönliche Anwesenheit erforderlich. Deshalb sind persönliche Gespräche wie Kundengruppen (user groups) stets temporäre Erscheinungen, deren soziale Dimension sich erst im Laufe der eng bemessenen Interaktion herausstellt. [Sawhney, M./Verona, G./Pronelli, E. (2005)]

Bei der virtuellen Interaktion sind weniger physische Bemühungen erforderlich. Trotzdem kann eine

Realtime-Interaktion mit hoher Frequenz und Dauer erreicht werden. Infolge dessen bietet das Internet auch die Chance, die soziale Dimension des Kundenwissens zu erschließen, das zwischen Kundengruppen gleicher Interessen geteilt wird. Die Interaktionsintensität wird begrenzt durch den Wunsch des Kunden zur Interaktion und seinem Wunsch nach Privatsphäre. [Sawhney, M./Verona, G./Pronelli, E. (2005)] Letzteres kann sich auf einzelne Themenstellungen beziehen. Diesen Grenzen trägt das Internet mit seiner Flexibilität Rechnung, sodass sich Kunden innerhalb längerer Zeiträume und auch innerhalb einer Session unterschiedlich intensiv beteiligen können. Es kommt somit zu einer Selbstselektion williger Kunden. Damit wird auch eine Tätigkeit auf verschiedenen Verpflichtungsniveaus möglich und die Verpflichtung kann in Abhängigkeit vom Interesse und dem erwarteten Nutzen angepasst werden. [Sawhney, M./Verona, G./Pronelli, E. (2005)]

Hier wird deutlich, dass eine erfolgreiche Einbindung auch auf der Kundenseite an mehrere Voraussetzungen knüpft. Zum einen müssen für die beteiligten Kunden Anreize zur Innovation vorhanden sein. Zum anderen müssen die Kunden ein Interesse daran haben, diese Innovationen gegenüber dem Herstellerunternehmen aufzudecken. [van Hippel, E. (2001)]

### Der Innovationsprozess im Marketing

Als Innovationsmanagement werden das systematische Vorgehen zur Identifikation

und Entwicklung von Produkt-, Prozess- und Serviceinnovationen, deren erfolgreiche Einführung sowie die Schaffung der Voraussetzungen für eine offene und innovationsfreundliche Unternehmenskultur gesehen. [Vgl. Scigliano, D. (2003)] Ziel des Innovationsmanagements ist nicht die Schaffung von Neuheiten als Selbstzweck, sondern deren Verfolgung zur Realisierung der Unternehmensziele. Die Vermeidung kostspieliger Flops ist dabei ein wichtiges Nebenziel.

Diese Zweckorientierung und die Forderung einer effizienten Verfolgung der Ziele machen die Gestaltung des Innovationsprozesses zu einer Kernaufgabe des Managements. Der Innovationsprozess kann vereinfacht als sequenzieller Ablauf einzelner Teilphasen (vgl. Abbildung) aufgefasst werden. [Vgl. Scigliano, D. (2003)]

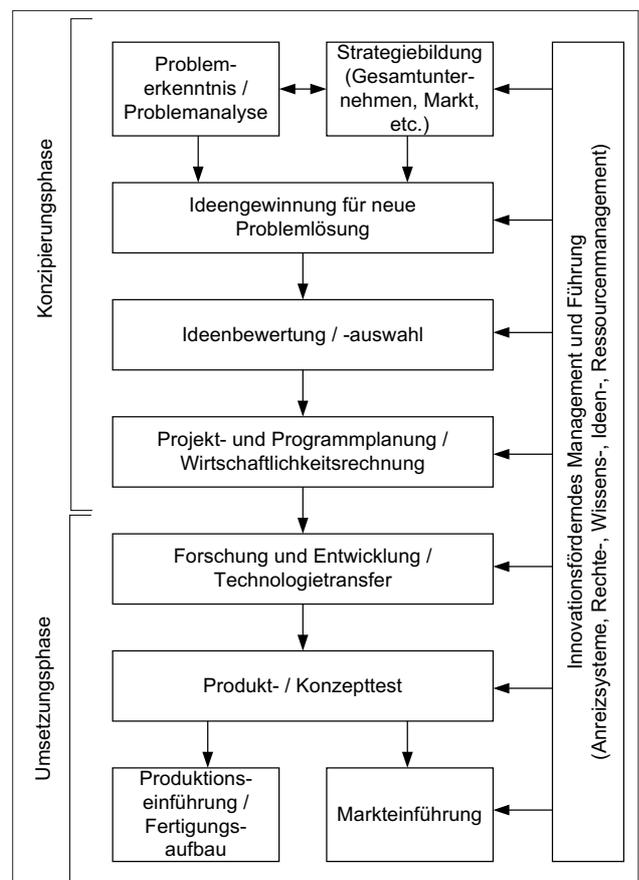


Abbildung in Anlehnung an Raabe, T. (1997), und Böhler, H./Scigliano, D. (2005)

Innerhalb des Prozesses lassen sich eine Konzipierungs- und eine Umsetzungsphase unterscheiden. [Vgl. Scigliano, D. (2003)] Werden diese weiter unterteilt, so wechseln sich idealtypisch Gestaltungs- und Bewertungsphasen ab. [Vgl. Raabe, T. (1997)] In beiden ist die Steuerung von Informationsprozessen erfolgsentscheidend, da Produktentwicklungsprobleme meist schlecht strukturiert und schlecht definiert sind. [Vgl. Raabe, T. (1997)] Der erfolgreiche Zugang zu relevanter Information bestimmt deshalb die Zielbildung und die Prozessgestaltung sowie die erfolgreiche Durchführung. [Kirchmann, E. M. W. (1997)] Dem muss durch die gezielte Gestaltung von virtuellen Informations- und Kommunikationsräumen Rechnung getragen werden. [Kocian, C. (1999)]

Um ein kundenintegriertes Innovationsmanagement funktionsfähig zu gestalten, ist eine klare Regelung von Urheberrechten und der Anreize bei erfolgreicher Nutzung von Kundenideen erforderlich. [Vgl. Sahwney, M. / Verona, G. / Pronelli, E. (2005)] Desgleichen ist notwendig, dass eine Einzelperson oder ein Team (Kernteam) als Ansprechpartner und Verantwortlicher erkennbar ist. Aufgabe diese Kernteams ist auch die Definition einfacher Teilnahmeprotokolle als Normen z. B. zur Konfliktlösung und zur Performancemessung. [Vgl. Brown, J. S./Hagel III, J. (2006)] Diese Normen müssen dem Zweck des Prozesses bzw. der Phase angemessen sein. [Vgl. Dewar, T. (2006)]

### Ziele der Kundeneinbindung in der Produktentwicklung

Als grundlegende Fragestellung muss überlegt werden, welchen Beitrag Kunden im jeweiligen Prozess leisten und welche Ziele deshalb mit der Einbindung verfolgt werden können. Die unterschiedlichen Zielsetzungen ergeben sich aus der unterschiedlichen Gewich-

tung von Analyse, Lösungssuche, Wissenskombination, Alternativenbeurteilung und Entscheidung als Basisprobleme innerhalb der phasenspezifischen Situation.

Vor dem Hintergrund unternehmensinterner, gestaltungstechnischer und kundenindividueller Besonderheiten können Kunden in den Phasen unterschiedliche Rollen übernehmen. Diese ergeben sich aus den Phasenzielen, der Konstellation der Basisfragestellungen, den phasenspezifischen Anforderungen und der Übernahme von Entscheidungsverantwortung im Unternehmen. Eine konsequente und problemorientierte Formulierung der Einbindungsziele ist daher erforderlich. In Bezug auf die Ziele der Einbindung wird gelegentlich nur zwischen den Kategorien Risikoreduktion, Akquisition, Qualitätssteigerung, Zeiterparnis und Kostenreduktion unterschieden. [Vgl. Gruner, K. E. (1997)] Im Folgenden soll zusätzlich zwischen Prozesszielen und Ergebniszielen differenziert werden.

### Einbindung in ausgewählten Prozessphasen

Nur wie gestaltet sich die Einbindung in den verschiedenen Pha-

sen? Eine Betrachtung aller Phasen würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, sodass eine Konzentration auf die Phasen Ideengewinnung, Ideenauswahl und Forschung und Entwicklung vorgenommen wird.

### Ideengewinnung

Für ein zuvor bestimmtes Problem müssen in der Ideengewinnung eine möglichst großen Zahl alternativer Problemlösungen als potenzielle Entwicklungsziele genannt und spezifiziert werden. Der Grundsatz lautet hier Qualität durch Quantität, da mit zunehmender Ideenmenge die Wahrscheinlichkeit hochwertiger Lösungs-ideen steigt.

Anregungen und Beschwerden von Kunden liefern bereits wertvolle Ideen. Die Gestaltung des Ideenfindungsprozesses sollte darüber hinaus die positive Wirkung von Gruppen berücksichtigen. Diese Wirkung erwächst aus dem höheren Erfahrungsreservoirs und dem hohen assoziativen Charakter von Gruppensituationen. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Kunden können dabei die Homogenität unternehmensinterner Kreativgruppen aufmischen, sodass die Kreativität gefördert und die Unternehmens-

Kategorie	Prozessziel	Ergebnisziel
Risiko-reduktion	- Vermeidung falscher Problemdefinition (Fehlervermeidung)	- Reduktion des Floprisikos
Akquisition	- Erwerb von Partnern und Kompetenzen	- Erwerb neuer Kunden - Erleichterung des Markteintrittes
Qualitäts-steigerung	- Gewinnung von Kunden-Know-how zur Entwicklungsoptimierung - Einblicke in die Produktnutzung	- Optimierung des Produktes und der technischen Leistungsfähigkeit
Zeit-ersparnis	- Prozessbeschleunigung	- Beschleunigung der Markteinführung
Kosten-reduktion	- Reduktion des Kosten von F & E	- Erhöhung der Zahl der Innovationsprojekte

Tabelle 1: Ziele der Kundeneinbindung  
(in Anlehnung an Gruner, K. E. (1997), S. 69 ff.)

blindheit reduziert werden. Als Ergebnis wird die Ergebnisqualität verbessert. [Vgl. Raabe, T. (1993)]

Das Internet bietet darüber hinausgehende Möglichkeiten. Beispielsweise kann eine Internetplattform die Kreativität der breiten Masse erschließen. Es wird so ein Kreativitätspotenzial zugänglich gemacht, das durch unzählige Produktnutzungen und unbefriedigte Bedürfnisse gewachsen ist. Die Motivation der Ideenüberlassung liegt oft im Wunsch nach Bedürfnisbefriedigung. Diese Motivation kann zugleich eine höhere Qualität der Ideen und einen höheren Konkretisierungsgrad zur Folge haben. Zugleich erhöht sich die Ideenmenge durch die Anzahl der beteiligten Personen. In Abhängigkeit von der Gestaltung der Plattform bleibt die Ideenabgabe auf Designvorschläge beschränkt oder erlaubt eine weitreichende Darstellung von Ideen inklusiver ihre Problembeschreibung, Ideen-skizze und Nutzendarstellung. [Für Beispiele siehe [www.hyve.de](http://www.hyve.de)]

### Ideenbewertung und –auswahl

Anschließend gilt es, in der Ideenbewertung und –auswahl die Ideenmenge zu reduzieren. Verbunden ist dies oft mit einer Ideenverdichtung, in der einzelne Vorschläge zu Produkt- und Leistungskonzepten zusammengeführt werden. Insgesamt geht es um das Aussortieren solcher Ideen, die keine Marktchance haben oder durch das Unternehmen nicht realisiert werden können. Eine Einbindung bei der Ideenverdichtung setzt jedoch ein entsprechendes Abstraktionsvermögen vom eigenen Erfahrungsschatz voraus, um allgemein sinnvolle Funktionskonstellationen zu erhalten. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Die Kopplung einer insbesondere webbasierten Ideendarstellung mit einer Diskussionsplattform - z. B. einem Forum oder eine Whiteboard - motiviert hoch involvierte Kunden zu einer differenzierten

Diskussion der Ideen, die Verbesserung, Kombination und Verdichtung der Vorschläge zur Folge haben kann. Um den erforderlichen Gruppenzusammenhalt zu erreichen, kann eine Zugangsbeschränkung sinnvoll sein. Der Zugang kann z. B. an eine Mitgliedschaft in einem Kundenclub oder eine eigene Ideenbereitstellung geknüpft werden. So kann versucht werden, ausschließlich hoch involvierte Kunden und Meinungsführer zu integrieren.

Zielkonflikte sind ein weiteres Problem einer kooperativen Auswahl. Der sich ergebende Konsensbedarf verzögert die Lösung. Besteht eine Möglichkeit des Konsens, so werden resultierenden Gruppenentscheidungen jedoch meist als objektiv richtiger bewertet. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Die Integration von Kunden erlaubt eine frühzeitige Prüfung der Akzeptanz. Erforderlich ist jedoch, dass die eingebundenen Kunden mit der Problemsituation vertraut sind und eine Darstellung eine ausreichende Vorstellung der Idee gibt. Ist dies nicht der Fall, so führt dies zu Interpretationsfehlern, die die Entscheidungsqualität mindern.

Vorteile bei der Auswahl entstehen beispielsweise, wenn eine große Zahl von Kunden an der Auswahl beteiligt ist und die verschiedenen Ideen keine erheblichen produktionstechnischen Unterschiede aufweisen. Hier kann die Bewertung und Auswahl vollständig an Kunden abgegeben werden. Beispiel hierfür ist die Spreadshirt AG. Hier wird die Tatsache genutzt, dass Kunden am besten wissen, was sie wollen. [Vgl. van Hippel, E. (2001)] Das Ergebnis ist eine Liste von Ideen, die einer genaueren Prüfung unterzogen werden.

### Forschung und Entwicklung

Die nach der Konzeptionsphase verbleibenden Ideen werden der Forschung und Entwicklung zugeführt, um die Umsetzung als voll-

ständiges Produktkonzept zu erreichen. Bestandteile dieser Phase sind die technische Entwicklung, das heißt die gestaltende Konstruktion unter funktionalen, geometrischen und anderen Gesichtspunkten. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass mit der Entwicklung nicht nur die Merkmale des späteren Produktes festgelegt werden, sondern dass viele Aspekte wie Produktionstechnologien, Materialien und auch Kosten vorbestimmt werden. [Vgl. Fallböhrer, M. (2000)] Ziel ist ein konkretes Produktkonzept, das funktionsfähig ist und in Konstruktion und Design der weiteren wirtschaftlichen Nutzung in Produktion und Vermarktung zugeführt werden kann.

Für die Entwicklung einer Lösung ist eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem relevanten Wissen erforderlich. Diese gestaltet sich teilweise als Lösungsfindung nach vorgegebenen Gesetzmäßigkeiten und Vorgaben und teilweise als Kreativität erfordernder Denkprozess. Der Kreativität sind ein großer Erfahrungsfundus und die stimulierende Gruppenwirkung förderlich. Der gesetzmäßigen Vorgehensweisen stellt sich Gruppenarbeit hingegen oft als Störung des Konzentrationsprozesses auf die Lösung und das Vorgehen dar. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Auch deshalb bietet sich meist eine modulare Organisation der Prozesse an. [Sanchez, R./Mahoney, J. T. (1996)] Sie vereinfacht eine Partizipation und setzt dafür klare Schnittstellendefinitionen voraus. [Vgl. Brown, J. S./Hagel III, J. (2006)] Für die Verteilung von Aufgaben in den Modulen an Kunden erfolgt dabei die Basisunterscheidung zwischen kooperativer und eigenständiger Zielerreichung. [Vgl. Gruner, K. E. (1997)] Diese Unterscheidung ist eine zentrale Gestaltungsdeterminante der Zusammenarbeit, indem sie das notwendige Maß und die Inhalte der Interaktion bestimmt.

Für die Lösung von Entwicklungsfragen sind hohe Anforderungen in wirtschaftlicher, naturwissenschaftlicher und produktionstechnischer Hinsicht zu stellen, die meist nicht vorausgesetzt werden können. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Verschiedene Beispiele in Sport- und Freizeitindustrien (Adidas, Docati), aber auch bei Investitionsgütern haben gezeigt, dass eine Einbindung möglich ist. Im Mittelpunkt der Integrationsstrategie stehen Ziele, wie die Nutzung unkonventioneller Blickweisen zur Realisierung innovativer Lösungen und/oder die Gewinnung neuer Kunden durch maßgeschneiderte Lösungen und Besitzerstolz.

Vorsicht ist geboten, wenn zu genaue Erwartungen an die Partner formuliert werden. [Vgl. Brown, J. S./Hagel III, J., (2006)] Diese demotivieren und verhindern die Erschließung des vollständigen Kreativitätspotenzials, da sich Kunden meist freiwillig und wegen der Freude an einer Mitarbeit beteiligen. Hierbei wird zugleich das Problem eigener Ziele und Vorstellungen beim Kunden deutlich. [van Hippel, E. (2001)] Infolgedessen ergeben sich Konflikte in den Zielvorstellungen von Unternehmen und Kunden.

Bei der Berücksichtigung konkreter Entwicklungsideen ist eine Vielzahl von Einzelentscheidungen zu treffen, die weitreichende Wirkungen für den späteren Produkterfolg und die Wirtschaftlichkeit haben. Erst das Selbstinteresse eines Kunden an der Nutzung seiner Ideen motiviert ihn zu Kompromissen. Diese sind in Anbetracht der Vielzahl von Ideen erforderlich, da nur solche Ideen berücksichtigt werden können, bei denen die Funktionsweise und die Umsetzbarkeit gesichert sind. [Vgl. Brown, J. S./Hagel III, J. (2006)] Dies hilft Konflikte zu lösen. Die Lösungen verzögern sich, jedoch sind die

Entscheidungen meist richtiger. [Vgl. Raabe, T. (1993)] Eine physische Beteiligung scheitert oft am kurzfristigen Entscheidungsbedarf und der erforderlichen persönlichen Anwesenheit. Webtechnologien schaffen hier Abhilfe, indem sie virtuelle Diskussionsräume und Entscheidungsplattformen erlauben. Die Einbindung von Kunden mittels Webtechnologien führt zu dezentralen Produktentwicklungen. Die sich bildenden virtuellen Teams stehen meist vor dem Problem, dass der Geist von Kooperation, Lernen, Vertrauen und Daseinsberechtigung fehlt. Außerdem muss im Entwicklungsprozess auf kulturelle, sprachliche und regionale Unterschiede Rücksicht genommen werden. [Vgl. Dewar, T. (2006)] Aufgrund dieser Probleme ist nicht jeder Kunde für eine virtuelle Integration geeignet. Eine Eskalation der Integration kann Abhilfe schaffen. Als Einstieg können Kunden-Klubs, Nutzerforen, geschlossene Benutzerbereiche im Netz oder Testkundenbeziehungen dienen. Die konkrete Ausgestaltung muss dabei auf das Produkt und die daraus resultierende Kundenbeziehung ausgerichtet sein.

Böhler, H./Scigliano, D. (2005), Marketing-Management, Stuttgart 2005.

Brown, J. S./Hagel III, J. (2006), Creation Nets: Getting the most from open innovation, the Mc Kinsey Quarterly, 2006, Nr. 6, S. 41 – 51.

Cooper, R. G. (1984), The performance impact of product innovation Strategies, in: European Journal of Marketing, Vol. 18, Nr. 5, 1984, S. 5 – 54.

Dewar, T. (2006), Virtual Teams – Virtually impossible?, in: Performance Improvement, May/June 2006, S. 22 – 25.

Fallböhrer, M. (2000), Generieren alternativer Technologieketten in frühen Phasen der Produktentwicklung, Aachen, 2000.

Farris, G. F./Hartz, C. A./Krishnamurthy, K./McIlvanine, B./Postle, S. R./Taylor, R. P./Whitwell, G. E. (2003), Web-Enabled Innovation in New Product Development, in: Research Technology Management, 2003, S. 24 – 35.

Gruner, K. E. (1997), Kundeneinbindung in den Produktinnovationsprozess, Wiesbaden 1997.

Kirchmann, E. M. W. (1996), Innovationskooperationen zwischen Hersteller und Anwender, in: zfbf, Band 48, Hf. 5/1996, S. 442 - 465.

Kocian, C. (1999), Virtuelle Kooperationen im Mittelstand, Wiesbaden 1999.

Raabe, T. (1993), Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation, Frankfurt/New York 1993.

Sanchez, R./Mahoney, J. T. (1996), Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in product and organisation design, in: Strategic Management Journal, Vol 17, 1996, S. 63 – 76.

Sawhney, M./Verona, G./Pronelli, E. (2005), Collaboration to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, Iss. 4, pg. 4.

Scigliano, D. (2003), Das Management radikaler Innovationen, Wiesbaden 2003.

Specht, G. (2002), Integration von Demand-Pull und Technology-Push im Innovationsmanagement, in: Böhler, H. (Hrsg.) Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 481– 502.

van Hippel, E. (2001), Learning from Open-Source Software, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 42, S. 82 – 86.



**Autor:**  
Dr. Gunar Tewes  
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am BFM

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum  
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.  
an der Universität Bayreuth  
Parsifalstraße 25  
95445 Bayreuth

Telefon 0921 55-7076  
Telefax 0921 55-7070

E-Mail: [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de)  
Internet: [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)

### **Verantwortlich:**

Prof. Dr. J. Schlächtermann

Beiträge dritter Autoren geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.  
Veröffentlichung und Vervielfältigung nur  
in Absprache mit der Redaktion.  
Alle Rechte vorbehalten.

**Auflage: 300**

© **BF/M 2007**

### **Redaktion:**

Tina Balke, Kathrin Heckner, Raimund Matros, Nadine Schoberth,  
Gunar Tewes, Werner Wittauer, Rainer Wolf