

Open Innovation: Der Kunde als Partner in der Produktentwicklung

Open Innovation bietet Unternehmen die Chance, Trends frühzeitig aufzuspüren, sich Know-how, kreative Ideen und innovative Denkanstöße von außen zu holen und ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Kunden zu entwickeln. Gleichzeitig ermöglicht das integrative Vorgehen einen schnellen Markteintritt und sorgt für eine hohe Akzeptanz in der Zielgruppe. Auch bei der Umsetzung des Titelinformationssystems VLB-TIX spielen Kunden als Partner auf Augenhöhe eine wichtige Rolle.

»Statt im stillen Kämmerchen Ideen auszubrüten, agierte das Produktmanagement als Moderator der Anwenderprofis.«

Wie werden sich Buchhändler in den nächsten Jahren über Neuerscheinungen informieren? Wie bewerten und bestellen sie Novitäten? Das Titelinformationssystem VLB-TIX, ein Joint Venture von Newbooks Solutions und der MVB, sorgt bereits kurz nach dem offiziellen Start im Januar dieses Jahres für größere Verschiebungen in den Wertschöpfungsketten von Verlagen

und Buchhandlungen. Langjährig eingeübte Routinen wie die Erstellung der Printvorschau im Verlag oder die Vorbereitung eines Vertreterbesuchs werden neu justiert. Verlage experimentieren, Buchhändler testen – und das Team von VLB-TIX steht ganz im Sinne der verfolgten Open Innovation im intensiven Austausch mit allen Nutzergruppen. Die Erfahrungen der Kunden fließen direkt in den weiteren Ausbau der Plattform ein. Das Risiko, mit einer Investition daneben zu liegen, ist durch den ständigen Abgleich mit der Kundenpraxis deutlich minimiert.

Open Innovation zielt als Methode darauf ab, den Innovationsprozess durch externes Wissen von Kunden und Nutzern zu stärken – sowohl bei der Bedarfserkennung als auch bei der Integration von technologischem oder prozessuellem Lösungswissen. Kunden empfehlen sich als Wertschöpfungspartner und bestimmen selbst den Fortschritt der von ihnen gekauften Produkte. Eine Win-win-Situation für beide Seiten.

Kundenwissen nutzen, Anwendungssituationen beobachten

Bei VLB-TIX (vlbtix.de) haben wir uns sehr früh für eine intensive Einbindung von Verlagen und Buchhandlungen entschieden: Sie definierten im Rahmen mehrerer von der MVB initiierten Workshops selbst die Grundzüge des zu entwickelnden Titelinformationssystems. Was soll die Plattform leisten und was nicht? Welche Datenbasis? In welchem Arbeitskontext wird der Vorschau-Dienst genutzt? All diese Fragen klärte die MVB in einer mehrmals tagenden »Task Force« und fixierte die Ergebnisse in einem ausführlichen Anforderungsprofil. Statt im stillen Kämmerchen Ideen auszubrüten, agierte das Produktmanagement als Moderator der Anwenderprofis.

Wesentlich für den Erfolg von Open Innovation ist eine gut organisierte Kommunikation. Dies betrifft nicht nur den bipolaren Austausch zwischen Kunden und Unternehmen. Ein großer Wert steckt im Austausch der Kunden untereinander. Um die Vernetzung optimal zu unterstützen, setzten wir die webbasierte Projektmanagement-Software *Basecamp* ein. Bugs, Anforderungen und Ideen waren so allen Teilnehmern der Pilotgruppe direkt und einfach zugänglich. Sogar die Metastruktur, die Einteilung der Rubriken, übernahmen die Pilotkunden selbst. Open Innovation kann so gemeinsame Lernprozesse zwischen allen Beteiligten auslösen. Lernen und Wissensaustausch gelten als grundlegende Aktivitäten im Innovationsprozess. Das VLB-TIX-Team unterstützte den Informationsaustausch zusätzlich durch monatliche Kundentreffen über das Webkonferenz-Tool *Webex*. Unternehmen und Kunden tauschen sich hier persönlich zu aktuellen Herausforderungen und Vorgehensweisen aus – bis heute.



Auf Basis der Anforderungen, die die Kunden des geplanten Titelinformationssystems definiert hatten, erstellten Produktmanagement und IT innerhalb weniger Monate einen webfähigen Prototypen, den eine Gruppe sogenannter Pilotkunden ausgiebigen Tests unterzog. Zu ihnen gehörten mehr als 100 Vertreter aus Verlagen (darunter der Bundesanzeiger Verlag und der Erich Schmidt Verlag) und Buchhandlungen sowie von Warenwirtschafts- und Verlagssoftwareanbietern. Es folgten ausführliche Gespräche mit Verlagen und Buchhändlern der Pilotgruppe – im besten Fall direkt in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld, da Informationen eng mit der konkreten Nutzungssituation verbunden sind. Der Ökonom Eric von Hippel, Professor an der MIT Sloan School of Management, der sich intensiv mit dem Thema Open Innovation beschäftigt, hat hierfür den Begriff der »Sticky Information« geprägt. In unserem Fall stellten sich zum Beispiel folgende Fragen: Wie gestaltet sich ein Vertreterbesuch, und wie werden Vorschauen verwendet? Welche Prozesse laufen ab, wenn eine Bestellung aufgegeben wird? Mit welcher Geräteausstattung arbeiten Buchhändler? Um Antworten zu finden wurden konkrete Nutzungssituationen akribisch beobachtet. So gewannen die Produktmanager vielfältige Erkenntnisse, wie die Kunden mit Vorschauen und VLB-TIX umgehen. Im Laufe der Gespräche bildeten sich unter den Pilotkunden Expertengruppen zu Unterthemen heraus, beispielsweise zum Bestellsystem. Diese Expertengruppen erarbeiteten in ständiger Interaktion mit dem Produktmanagement Lösungsansätze für Problemstellungen. Das heißt: Die Kunden entwickelten, analysierten, gestalteten und forschten aktiv mit. Mit einem agilen Entwicklungsansatz und der Prämisse »Ship it!« wurde der Prototyp der Onlineplattform für die tagesaktuelle Kommunikation über neue Bücher gemeinsam iterativ verfeinert.

So gelingt Open Innovation:

- 1.** Gegenseitiges Vertrauen zwischen Unternehmen und externen Kunden ist die Basis für Open Innovation. Nehmen Sie sich Zeit, dieses Vertrauen aufzubauen. Begegnen Sie Ihren Kunden mit echtem Interesse und dem unbedingten Willen, optimale Ergebnisse für ihn zu erzielen.
- 2.** Planen Sie genügend Kapazitäten für die tägliche Kommunikationsarbeit mit Ihren externen Partnern ein. Ihre Kunden investieren Zeit, um Erfahrungsberichte, Kritik und Ideen zu liefern. Sie erwarten, dass der Input zeitnah gelesen und beantwortet wird. Es ist kein Add-on, sondern ein Job für sich.
- 3.** Stellen Sie Kommunikationsprofis mit gesundem Technikverständnis ein. Entscheidend für eine gelungene Kundeneinbindung sind sowohl kollaborative Skills (wie Networking oder der Vertrauensbildung) und explorative Skills (etwa Flexibilität und Fehlertoleranz) als auch Verhandlungsgeschick.
- 4.** Erwartungsmanagement: Bleiben Sie zu jeder Zeit transparent in Ihrem Handeln. Wenn Sie eine Kundenidee nicht umsetzen können, sagen Sie dies sofort und lassen das Papier nicht einfach in der Schublade verschwinden.
- 5.** Machen Sie Ergebnisse und Fortschritte sichtbar. Feiern Sie mit Ihren Kunden und Partnern Betaversionen und stellen Sie sicher, dass dabei der Input und die Leistung jedes Einzelnen, der zu diesem Ergebnis beigetragen hat, ausreichend herausgestellt werden. ■



Sandra Schüssel

leitet die Abteilung Produktmanagement bei der MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels GmbH. Vor einem Jahr hat sie im Rahmen einer Brancheninitiative das Titelinformationssystem VLB-TIX auf den Weg gebracht, für das sie heute im Produktmanagement und als Prokuristin tätig ist.