

Please quote as: Blohm, I.; Fähling, J.; von Wallis, J.; Birnkammerer, S.; Fuchs, C. & Leimeister, J. M. (2011): Kundenintegration bei Softwareunternehmen: Eine empirische Bestandsaufnahme. In: : Gemeinschaftsgestützte Innovationsentwicklung für Softwareunternehmen. Verlag/Publisher: EUL Verlag, Erscheinungsjahr/Year: 2011. Seiten/Pages: 40-56.

B2: Kundenintegration bei Softwareunternehmen: Eine empirische Bestandsaufnahme

Ivo Blohm, Jens Fähling, Jannik von Wallis, Stefan Birnkammerer, Christoph Fuchs, Jan Marco Leimeister und Helmut Krcmar

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	42
2. Hintergrund.....	42
2.1 KMU und Großunternehmen	42
2.2 Softwareunternehmen	43
2.3 Kundenintegration	43
3. Studiendesign.....	44
4. Ergebnisse	46
4.1 Methoden der Kundenintegration	46
4.2 Motive für Kundenintegration	49
4.3 Herausforderungen	51
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	52
6. Literaturverzeichnis	54

1. Einleitung

Für Unternehmen ist das Verständnis der Bedürfnisse ihrer Kunden einer der wesentlichen Faktoren für den Erfolg neuer Produkte (Cooper, Kleinschmidt 1994). Aufgrund einer zunehmenden Heterogenisierung von Kundenbedürfnissen und sich kontinuierlich verändernden Märkten wird eine genaue Ermittlung dieser Bedürfnisse für viele Unternehmen immer komplexer (Reichwald, Piller 2009). Dies gilt insbesondere für die durch hohe Dynamik und kurze Innovationszyklen geprägte Softwarebranche (Matusik, Heeley 2005). Wie der Artikel von Habicht et al. (vgl. Kapitel A1 dieses Abschlussbandes) aufzeigt, stehen Softwareunternehmen grundsätzlich eine Reihe von Ansätzen zur Kundenintegration zur Verfügung. Der Artikel zeigt jedoch auch, dass diese in der Softwarebranche nur sporadisch eingesetzt werden. Aufbauend auf dieser Untersuchung, erfolgt in diesem Artikel eine systematische Analyse zum Einsatz von Kundenintegrationsmethoden in Softwareunternehmen sowie insbesondere zu Motiven zu und Herausforderungen bei ihrem Einsatz.

Das Projekt GENIE hat sich zum Ziel gesetzt, einen umfassenden Management-Ansatz zur Integration von Kunden in das Innovationsmanagement von Softwareunternehmen zu entwickeln. Um die im Rahmen dieses Projektes entwickelten Instrumente über den Einzelfall eines spezifischen Feldtests hinaus, an die Bedürfnisse und Besonderheiten der Softwareindustrie anpassen zu können, wurde eine qualitative Querschnittsanalyse von 25 deutschen Softwareunternehmen durchgeführt. Die Arbeit beschränkt sich dabei nicht nur auf die Untersuchung des Innovationspotenzials durch Kundenintegration in Großunternehmen, sondern untersucht explizit auch den Stand der Kundenintegration in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die einen großen Teil der in Deutschland ansässigen Softwareunternehmen ausmachen. Die mittels Experteninterviews befragten Unternehmen wurden jeweils zu den verwendeten Methoden der Kundenintegration, den zugrundeliegenden Motiven sowie dabei auftretenden Herausforderungen befragt.

2. Hintergrund

2.1 KMU und Großunternehmen

Kleine und mittelständische Unternehmen unterscheiden sich von Großunternehmen in erster Linie bezüglich ihrer Unternehmensführung (Ernst-Siebert 2008). KMU sind

in der Regel eigentümergeführt sind und sind durch eine zentrale, wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Entscheidungsstruktur charakterisiert. Diese erlaubt es KMU, flexibel auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Im Gegensatz dazu werden Großunternehmen meist von einem von den Anteilseignern berufenen Management geleitet. Im Gegensatz zu KMU sind Großunternehmen daher eher durch eine dezentrale Entscheidungsstruktur geprägt, die im Vergleich zu KMU eine gewisse Inflexibilität in Bezug auf die Kundenausrichtung nach sich ziehen kann. In Forschung und Praxis werden KMU und Großunternehmen neben der Gestalt der Führungsstruktur, aber auch häufig anhand von quantitativen Indikatoren, wie der Zahl der Beschäftigten, der Höhe des Umsatzes und der Bilanzsumme unterschieden. Üblicherweise wird ab einer Mitarbeiterzahl von mehr als 250 Mitarbeitern und ab einem Jahresumsatz von mehr als 38,5 Mio. Euro von Großunternehmen gesprochen (HGB, § 267).

2.2 Softwareunternehmen

Diese Untersuchung befasst sich mit Softwareunternehmen. Als Grundlage der Abgrenzung dient hier die Softwaredefinition von Abts/Mülder (2004, 61) die Software als „Folge von zusammenhängenden, maschinenverständlichen Arbeitsanweisungen“ versteht, „die in Verbindung mit der Hardware eine Verarbeitung von Daten ermöglichen“. Als Softwareunternehmen werden demnach Unternehmen verstanden, die Software für ihre Produkte bzw. als eigenständiges Produkt entwickeln.

Softwareunternehmen sind der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie angehörig. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes steuerte die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie, zu der auch Softwareentwicklung gezählt wird, im Jahr 2005 ca. 5,8% der gesamten Bruttowertschöpfung bei, wobei rund 1,4% auf den Bereich Software entfielen (Bauer, Tenz 2007).

2.3 Kundenintegration

Dem klassischen Verständnis des Marketings folgend, zielen Ansätze der Kundenorientierung darauf ab, Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen oder Marktsegmente zu ergründen und diese in die Innovationsentwicklung einfließen zu lassen („voice of the customer“) (Wecht 2005). Jedoch verbleibt der Kunde bei dieser traditionellen Form der Kundenorientierung in einer passiven Rolle. Neuere Ansätze der „Open Innovati-

on“ zielen nicht mehr ausschließlich auf die Kundenorientierung ab, sondern streben eine Integration des Kunden in offene Innovationsprozesse an (Wecht 2005). In diesem Integrationsprozess wandelt sich der Kunde von einem passiven Konsumenten zu einem aktiven Gestalter und Co-Entwickler von Produkten und Dienstleistungen (Reichwald, Piller 2009). Hersteller versprechen sich von dieser aktiven Kundenintegration neben der Erhebung von wertvollen Bedürfnisinformationen, auch an sogenannte Lösungsinformationen zu gelangen, also an konkretes Wissen darüber, wie marktgerechte Produkte entwickelt werden können. Um ein umfassendes Bild der Kundenintegration in der Softwareentwicklung geben zu können, folgt diese Studie daher einem sehr breiten Verständnis von Kundenintegration, das beide Facetten gleichermaßen berücksichtigt.

3. Studiendesign

Kundenintegration ist sowohl bei kleinen und mittleren als auch bei großen Softwareunternehmen ein wenig erforschtes Phänomen. Das Interesse der vorliegenden Studie ist daher im Wesentlichen explorativer Natur. Zur Beantwortung von explorativen Forschungsfragen ist ein qualitatives Forschungsdesign besonders geeignet (Blaikie 2005, 244). Im Rahmen der gegenwärtigen Untersuchung wurde daher eine qualitative Querschnittsstudie erstellt.

Die Datengrundlage der Studie wurde in insgesamt 26 offenen Experteninterviews mit Mitarbeitern von großen Softwareunternehmen (N=15) bzw. mit der Geschäftsführung von kleinen und mittelständischen Softwarefirmen (N=11) erhoben. Die Unterscheidung der Unternehmensgröße der Unternehmen erfolgte in erster Linie auf Grundlage des Umsatzes und Mitarbeiterzahlen eines Unternehmens, da diese mittels Sekundärquellen sehr einfach erhoben werden kann. Auf Basis der aktuellen Lünendonk-Liste (Lünendonk 2011) wurden die 25 umsatzstärksten deutschen Softwareunternehmen gebeten, an der Studie teilzunehmen. So konnten 15 Interviewteilnehmer aus 14 verschiedenen Softwareunternehmen rekrutiert werden. Alle Interviewpartner hatten zum Interviewzeitpunkt in den jeweiligen Unternehmen eine leitende Funktion in den Bereichen Produktmanagement oder Forschung & Entwicklung inne. Auf Basis öffentlich zugänglicher Quellen wurden auf analoge Weise kleine und mittelständische Softwareunternehmen identifiziert und deren Geschäftsführung über deren Internetauftritte angeschrieben. Durch die Auswahl der Interview-

partner konnte damit sichergestellt werden, dass diese die in ihrem Unternehmen durchgeführte Kundenintegration auch aus einem für das Unternehmen strategischen Blickwinkel betrachten können.

Die ein- bis zweistündigen, semi-strukturierten Befragungen wurden Anfang 2009 durchgeführt. Der entwickelte Interviewleitfaden orientierte sich dabei sehr stark an den Themenbereichen „eingesetzte Integrationsverfahren“, „Motive“ und „Herausforderungen“ der Kundenintegration. Im Rahmen der Interviews wurden den Unternehmensvertretern zu Beginn, die aus der Literatur bekannten Integrationsverfahren vorgestellt und anschließend ermittelt, ob und wie diese von den Befragungsteilnehmern innerhalb des Softwareentwicklungsprozesse eingesetzt werden. Den Befragungsteilnehmern wurde weiterhin die Möglichkeit eingeräumt, sich zu weiteren in ihrem Unternehmen eingesetzten, aber in der Literatur nicht berücksichtigten Integrationsmethoden zu äußern. Um ein vertieftes Verständnis für den Einsatz der gewählten Methoden entwickeln zu können, wurden die Unternehmen zu den Motiven befragt, warum sie Kunden in den Innovationsprozess einbinden. Abschließend wurden die Herausforderungen bei der Integration von Kunden thematisiert, um so konkrete Ansatzpunkte für die iterative Entwicklung des GENIE-Management-Konzepts herausarbeiten zu können.

Alle Interviewpartner erhielten den Interviewleitfaden im Vorfeld des Interviews, um ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auf das Gespräch vorzubereiten und sich ggf. mit notwendigen Informationen versorgen zu können. Weiterhin wurden Basisdaten zum Unternehmen, wie z.B. Größe, Umsatz, etc., anhand eines standardisierten Fragebogens ermittelt, sofern diese nicht aus Sekundärquellen ersichtlich waren. Die geführten Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) analysiert. Dieses Verfahren wurde gewählt, da es eine anerkanntermaßen valide und reliable Methode zur systematischen Analyse qualitativer Daten ist. Mayrings Verfahren ist der explorativen Natur dieser Untersuchung auch deswegen besonders angemessen, da diese Analysemethode die induktive Kategorienentwicklung unterstützt. Das Kategoriensystem zur Analyse der Interviews wurde induktiv, in mehreren Kodierdurchläufen der Interviewdaten, entwickelt (Mayring 2002). Das Kategoriensystem umfasst drei Hauptkategorien (Methoden, Motive und Herausforderungen) sowie insgesamt 23 Unterkate-

gorien. Anschließend wurden alle Interviews anhand des endgültigen Kategoriensystems von zwei Kodierern unabhängig voneinander kodiert und die Reliabilität anhand der Berechnung der Intercoderübereinstimmung (Kohen's Kappa $k=0,742$) nachgewiesen. Verbleibende Uneinigkeiten zwischen den Kodierern wurden geklärt.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der qualitativen Befragung im Hinblick auf die in der Unternehmenspraxis eingesetzten Kundenintegrationsmethoden, den Motiven für deren Einsatz sowie den Herausforderungen bei deren Umsetzung eingegangen.

4.1 Methoden der Kundenintegration

Im Folgenden werden die empirischen Befunde der Bestandsaufnahme der angewendeten Methoden zur Kundenintegration in kleinen und mittelständischen und großen Softwareunternehmen vorgestellt (vgl. Abbildung 1).

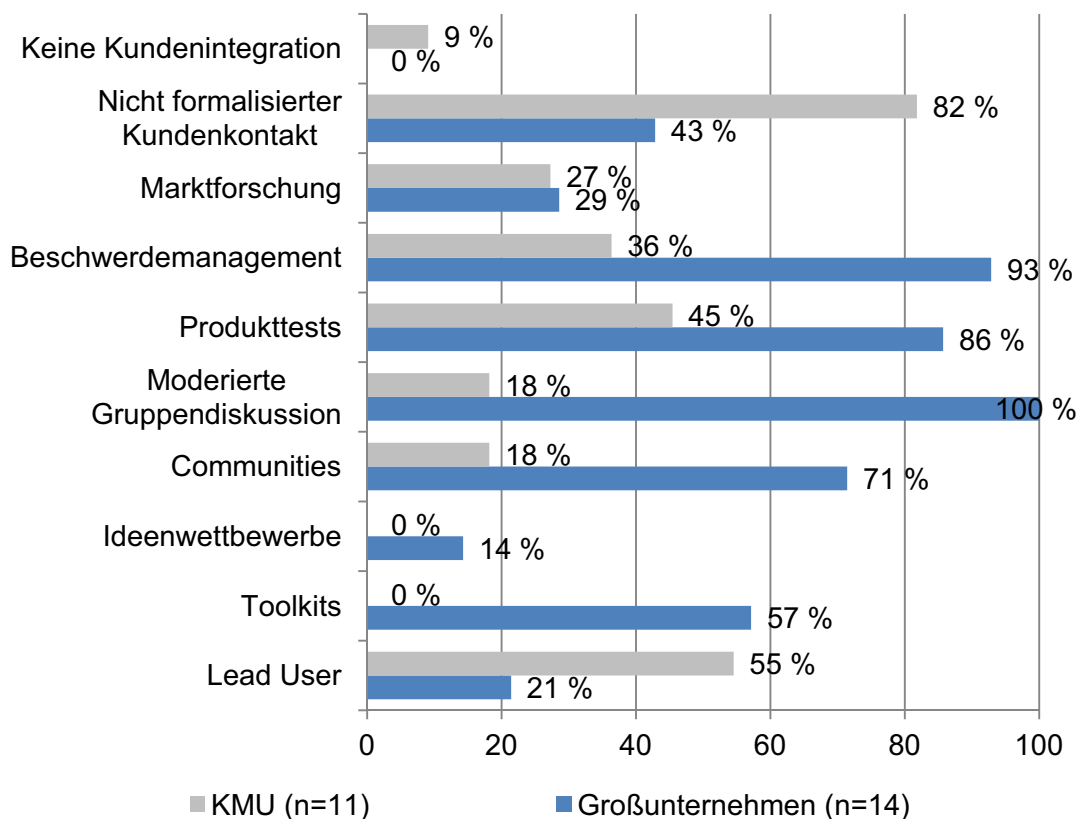


Abbildung 1: Verwendete Methoden der Kundenintegration von Softwareunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Kundenintegration in der unternehmerischen Praxis von kleinen, mittleren und großen Softwareherstellern fest etabliert hat. Nur ein einziges KMU gab an, keinerlei Methoden zur Integration der eigenen Kunden zu verwenden. Diese Besonderheit konnte durch das spezifische Geschäftsfeld des betreffenden Unternehmens, aus welchem sich nur sehr begrenzte Möglichkeiten der Kundenintegration ergeben, erklärt werden. Jedoch wird die Kundenintegration bei vielen KMUs und auch von einzelnen Großunternehmen zumindest teilweise ohne Anwendung spezifischer Verfahren betrieben und folgt im Wesentlichen dem Paradigma der klassischen Kundenorientierung. Kundenintegrationsansätze im Sinne eines offenen Innovationsmanagements werden dagegen nur vereinzelt verfolgt. Üblicherweise werden Lösungs- und Bedürfnisinformationen aus nicht formalisierter und zur Kundenintegration zweckgerichteter Kommunikation mit Nutzern gewonnen (z.B. Kundengesprächen, Beratungsgesprächen).

Ungefähr ein Drittel der befragten Unternehmen gab an, eher ein klassisches Verständnis von Kundenintegration zu haben, das im weitesten Sinne der klassischen Marktforschung entspricht. Fast alle befragten großen Softwarehersteller und einige der kleineren Firmen nutzen jedoch ein systematisches Beschwerdemanagement als Verfahren der Kundenintegration, bei dem Beschwerden in der Regel über eine telefonische Hotline oder direkten persönlichen Kontakt aufgenommen werden. Neben der telefonischen Hotline bieten einige Unternehmen die Möglichkeit, Beschwerden zu Produkten online zu übermitteln, so dass die Bearbeitung und Umsetzung der Beschwerden in manchen Fällen online nachvollzogen werden kann. Die Mehrheit der betrachteten Großunternehmen hat erkannt, dass Beschwerden in einem hohen Maße Kundenbedürfnisse widerspiegeln und somit als eine wichtige Quelle von Bedürfnisinformationen angesehen werden.

Als weitere wichtige Methode der Kundenintegration in den Innovationsprozess wurden Produkttests identifiziert. Fast alle befragten Großunternehmen und eine Vielzahl der KMUs wenden dieses Verfahren systematisch an. Produkttests werden in der späten Phase des Innovationsprozesses durchgeführt, um teilweise oder komplett abgeschlossene Entwicklungen in realer Umgebung durch Endkunden testen zu lassen und so Bedürfnis- und Lösungsinformationen für die Finalisierung des Produktes zu erheben. Die Mehrzahl der Großunternehmen setzt dabei auf so genannte „closed

Beta-Tests“ zu denen nur eine begrenzte Anzahl an Kunden eingeladen wird. In der Regel werden diese closed Beta-Tests mit Pilotkunden durchgeführt, die bereits bei der Ideengenerierung in den Entwicklungsprozess mit eingebunden wurden. „Open Beta-Tests“, die mit einer großen Anzahl an Kunden durchgeführt werden, kamen lediglich bei den Anbietern von branchenübergreifender Software zum Einsatz. Teilweise werden Produkttests aber auch in einer frühen Phase der Entwicklung eingesetzt, um Kunden die Möglichkeit zu geben, den aktuellen Entwicklungsstand aktiv mit zu verfolgen. Dies ist insbesondere bei KMU der Fall, die sich mit ihren Leistungen auf einen oder wenige Großkunden spezialisiert haben.

Das bisher überwiegend aus der Marktforschung bekannte Instrument der moderierten Gruppendiskussion (Fokusgruppen) (Bristol, Fern 1996) wird im Rahmen offener Innovationsprozesse von allen befragten Großunternehmen angewendet. Bei KMU kommen diese Gruppendiskussionen hingegen kaum zum Einsatz. Aus Sicht der Softwarehersteller wird dieses Verfahren vordergründig dazu genutzt, Ideen zu sammeln und zu bewerten, wobei in den Gruppendiskussionen technische Aspekte der Innovation dominieren. Teilweise werden in den Diskussionsrunden aber auch strategische Angelegenheiten thematisiert, zu denen dann auch Vertreter der Unternehmensführung eingeladen werden.

IT-Plattformen zur Kundenintegration erfreuen sich bei großen Softwareherstellern steigender Beliebtheit. Fast alle befragten Großunternehmen bieten ihren Kunden solche Communities im Internet an. Gängig sind hier vor allem Plattformen für den technischen Support. Vereinzelt finden sich aber auch webbasierte Innovationsplattformen (Bretschneider 2011), wie sie im Projekt GENIE beforscht werden. In diesen virtuellen Communities können Kunden dem Unternehmen Wünsche, Supportanfragen und Bedürfnisse mitteilen sowie Lösungsvorschläge zu Anwendungsproblemen diskutieren. Ideenwettbewerbe (Walcher 2007; Ebner et al. 2009) spielen in der unternehmerischen Praxis nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich zwei der befragten Großunternehmen nutzen diese Methoden der Kundenintegration. Generell wird von den befragten Großunternehmen die Notwendigkeit angezweifelt, zusätzliche Anreize zu schaffen, die Kunden motivieren, sich am Innovationsprozess zu beteiligen. Viele Unternehmen sehen sich auch ohne diese extrinsischen Anreize einer regelrechten Ideenflut ausgeliefert, die Unternehmen ohnehin schon überfordert. Toolkits,

Softwaretools zur Unterstützung der Generierung und des Transfers von Ideen (von Hippel, Katz 2002; Jeppesen 2005; Thomke, von Hippel 2002) zur Weiterentwicklung der Software sind bei den befragten Großunternehmen eine weitere gängige Praxis, mit der Kunden in den Innovationsprozess eingebunden werden. In der Regel werden diese Toolkits jedoch nur auf Drängen der Kunden angeboten, da individualisierte Software nur noch bedingt aktualisiert werden kann und Softwareunternehmen in der Regel große Teile ihres Umsatzes über Wartungsverträge erzielen. Keine der befragten KMUs bot derartige Toolkits zur Weiterentwicklung der verkauften Software an.

Eine insbesondere bei kleinen und mittelständischen Softwareunternehmen wichtige Methode der Kundenintegration basiert auf dem Lead User Ansatz (von Hippel 1988; 2005). Hierbei werden Lead User, fortschrittliche Kunden, die aufgrund einer starken Unzufriedenheit mit auf dem Markt erhältlichen Lösungen, selbst innovativ tätig werden, projektbezogen direkt in die Entwicklung von Innovationen einbezogen. In Großunternehmen spielt diese Strategie eine weitaus geringere Rolle. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass kleine und mittelständische Unternehmen oftmals Individualsoftware anbieten, die speziell für die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden entwickelt wird und diesen dann aktiv in Workshops und ähnlichen Aktivitäten in die Produktentwicklung eingebunden werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Kunden der befragten Softwareunternehmen die angebotenen Lösungen selbstständig weiterentwickeln und die interviewten Unternehmen diese Lösungen dann in das eigenen Produktportfolio aufnehmen bzw. die kundenbasierten Lösungsbausteine in andere Projekte transferierten.

4.2 Motive für Kundenintegration

Dieser Abschnitt präsentiert die Beweggründe von Unternehmen, Kundenintegration zu betreiben (vgl. Abbildung 2).

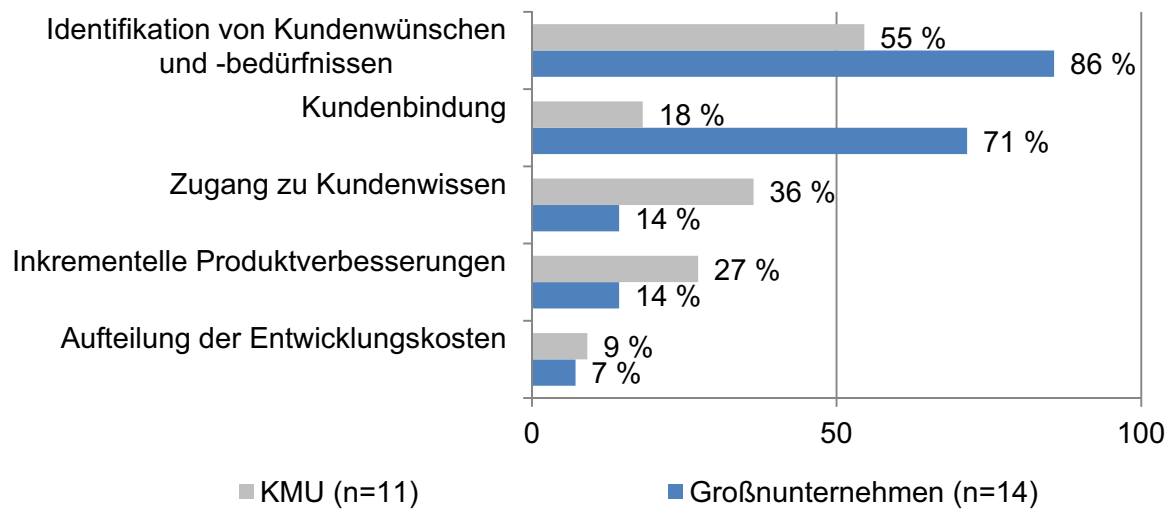


Abbildung 2: Motive für die Kundenintegration

Quelle: Eigene Darstellung

Ein für KMUs und Großunternehmen gleichermaßen wichtiges Motiv für die Integration von Kunden in ihre Innovationsprozesse ist es, frühzeitig an die Bedürfnisinformationen ihrer Kunden zu gelangen, um Produkte marktgerecht entwickeln zu können. Neben der frühen Identifikation von Kundenbedürfnissen ist die Kundenbindung insbesondere bei Großunternehmen ein zentrales Motiv für Kundenintegration. Insgesamt 10 der 14 Unternehmen gaben an, dass sie den Kunden in die Entwicklung einbeziehen, um ihn durch Lock-in Effekte an das Unternehmen zu binden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Kunden das Gefühl haben, genau die Software zu bekommen, die sie benötigen. Die Kundenintegration wird damit nicht ausschließlich als Innovationsquelle genutzt, sondern als Unterstützung für den Vertrieb, da den Kunden ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt werden kann.

Weiterhin gaben Unternehmen an, ihre Kunden zu integrieren, um Zugang zu Kundenwissen zu erhalten, um mit diesem disruptive Innovationen und konzeptionelle Neuerungen zu von den Unternehmen bereits bekannten Problemen zu entwickeln. Anbieter von Branchenlösungen versprachen sich überwiegend durch Kundenintegration an das Know How ihrer Kunden zu gelangen. Zudem ist Kundenintegration aus Sicht von Software-KMU ein kostengünstiges Instrument, um bestehende Lösungen unter realen Bedingungen zu testen und so die bestehenden Produkte inkrementell verbessern zu können. Letztlich gaben einige kleine, mittelständische und große Hersteller von Branchenlösungen an, Kundenintegration sei auch eine Metho-

de, um Kunden an den Entwicklungskosten zu beteiligen und somit die eigenen Entwicklungskosten zu senken.

4.3 Herausforderungen

In diesem Abschnitt werden die von den Unternehmen genannten Herausforderungen bei der Kundenintegration in den Innovationsprozess dargestellt. Abbildung drei zeigt eine Übersicht der empirischen Befunde.

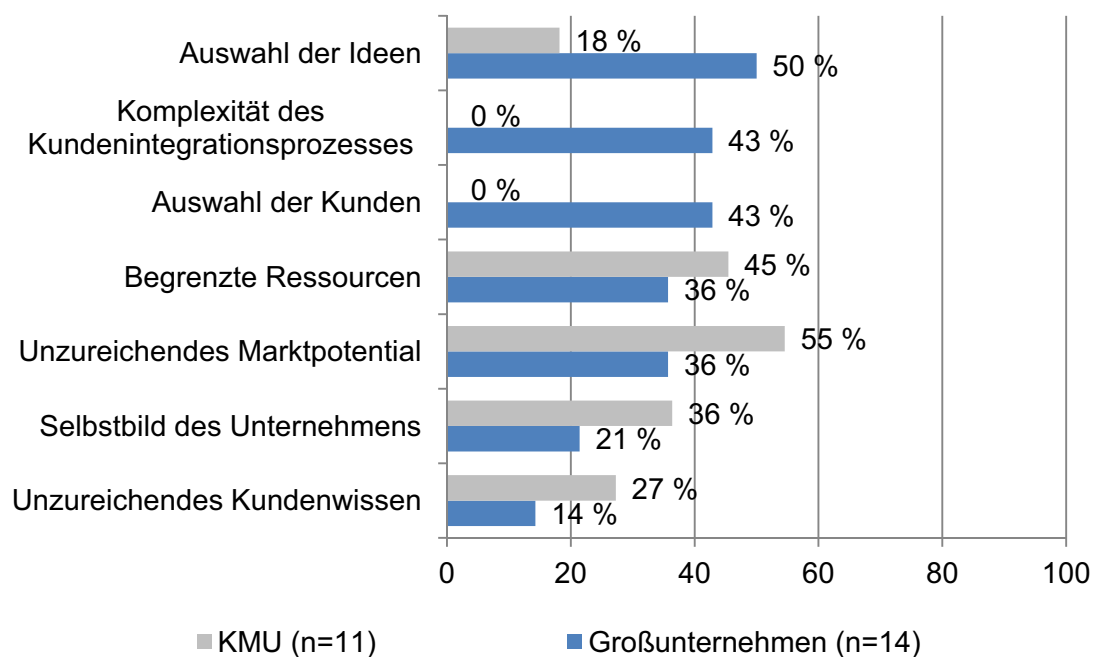


Abbildung 3: Herausforderungen bei der Kundenintegration

Quelle: Eigene Darstellung

18% der kleinen und mittelständischen sowie die Hälfte der großen Softwareunternehmen gaben an, die Auswahl der Kundenideen als Hindernis der Kundenintegration wahrzunehmen. Dieser Befund deckt sich mit den theoretischen Erkenntnissen zu Open Innovation. Es ist bekannt, dass Kunden unter günstigen Bedingungen eine große Zahl an Anregungen und Ideen ins Unternehmen einbringen, jedoch nur eine sehr geringe Zahl dieser Ideen aus Unternehmenssicht wirklich wertvoll sind (Blohm et al. 2011c; Franke, Hienerth 2006; Di Gangi, Wasko 2009b; Riedl et al. 2010).

Weiterhin gaben einige große Softwareunternehmen an, aufgrund der mit der Kundenintegration einhergehenden zusätzlichen Kosten eine Vorauswahl der Kunden zu treffen, die sie in offene Innovationsprozesse einbinden. Diese Vorauswahl stelle sie

häufig vor Probleme, da aufgrund heterogener Kundenbedürfnisse (z.B. Anforderung an die Software, Spracheinstellungen, kulturelle Unterschiede) wichtig ist, ein repräsentatives Abbild der gesamten Zielgruppe zu integrieren und ein Produkt nicht an gewissen Nutzergruppen oder Marktsegmenten „vorbeizuentwickeln“. Ausschließlich große Softwarehersteller sehen die Komplexität des Prozesses der Kundenintegration als Hindernis der Kundenintegration an. Vom Kunden vorgetragene Änderungswünsche an Softwareprodukten beziehen sich meist auf konkrete Anwendungssituationen. Softwarehersteller müssen von diesen konkreten Situationen abstrahieren und die Auswirkungen der gewünschten Änderungen auf das gesamte Produkt vorhersagen und evaluieren. Diese Aufgabe ist mit einem hohen Aufwand und großer Unsicherheiten verbunden.

Vor allem kleine und mittelständische Softwarefirmen sehen die Möglichkeit der Kundenintegration durch Ressourcenknappheit begrenzt (Siehe hierzu auch Kapitel A2). Kundenintegration wird von vielen der befragten kleinen und mittelständischen Softwareunternehmen mit einem hohen Risiko assoziiert. In den Rahmenbedingungen eines geringen Entwicklungsbudgets erscheint dieses Risiko für Software-KMU oft unverhältnismäßig, zumal zahlreiche KMUs der Kundenintegration ein eher geringes wirtschaftliches Potenzial zuschreiben. In den Augen der Unternehmen spiegeln sich in Kundenwünschen oft sehr spezielle Änderungswünsche wider, deren Umsetzung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten oft nicht lohnend erscheint.

Kundenintegration wird auch dadurch gehemmt, dass sich einige Softwareunternehmen selbst als hoch innovativ wahrnehmen und dem Kunden in der Innovationsentwicklung nur eine geringe Rolle zuschreiben. Zwar glauben vor allem kleine und mittelständische Softwarehersteller, dass Kunden nur inkrementelle Innovationen beitragen können, jedoch bezweifeln sie die Fähigkeit der Kunden, grundlegende Neuerungen zu entwickeln. Verstärkt wird diese Ansicht dadurch, dass einige KMUs, aber auch große Softwarehersteller, Kundenwissen für die Innovationsentwicklung als unzureichend beschreiben.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Kundenintegration stellt in der unternehmerischen Praxis von KMUs und Großunternehmen eine wichtige Strategie dar. Jedoch unterscheiden sich die beiden Unternehmensformen bezüglich der genutzten Methoden. Die befragten kleinen und mitt-

leren Softwarehersteller nutzen überwiegend kostengünstige, nicht formalisierte Kommunikationswege zur Kundenintegration. Aufwendige webbasierte Plattformen oder ein stark formalisiertes Beschwerdemanagement sind bei diesen Unternehmen die Ausnahme. Große Softwarehersteller hingegen machen regen Gebrauch von Methoden der klassischen „voice-of-the-Customer“-Ansätze, die ab einer gewissen Unternehmensgröße einer relativ starken Formalisierung unterliegen. Das Potenzial einer systematischen Integration von Kunden in den Innovationsprozess wurde – unabhängig von der Größe – aber insgesamt erst von sehr wenigen Softwareunternehmen erkannt und systematisch genutzt.

Die Motive für den Einsatz von Kundenintegration waren in der untersuchten Stichprobe bei KMUs und Großunternehmen vergleichbar. Generell wird Kundenintegration als eine wichtige Quelle betrachtet, um an Bedürfnis- und Lösungsinformationen zu gelangen. Große Softwarehersteller nutzen Kundenintegration auch in erheblichem Maße zur Pflege von Kundenbeziehungen und als Vertriebsunterstützung. Das Potenzial von Open Innovation zur Erlangung von Lösungsinformationen wurde erst von wenigen der betrachteten Unternehmen erkannt. Folglich werden Lösungsinformationen bisher nur in einem unzureichenden Maße erhoben und damit wesentliche Möglichkeiten von offenen Innovationsprozessen nicht genutzt.

Die befragten großen Softwarehersteller sehen sich mit einem vergleichsweise komplexen Integrationsprozess und einer großen Ideenflut konfrontiert, die zahlreiche Schwierigkeiten bereitet. Insbesondere die Selektion von Innovationsideen wird hier als die größte Herausforderung begriffen. Die untersuchten KMUs hingegen haben eher geringes Vertrauen in die Innovationsfähigkeit ihrer Kunden, bedienen sich deswegen eher klassischer Integrationsansätze und nehmen deswegen die Aufgabe der Kundenintegration als problematisch wahr. Daher muss das GENIE-Management-Konzept so gestaltet werden, dass insbesondere kleine Unternehmen von dem Nutzen eines offenen Innovationsansatzes überzeugt werden und das ihnen hilft, ihre bislang unsystematisch durchgeführten Kundenintegrationsanstrengungen zu systematisieren. Weiterhin ergab die qualitative Querschnittsanalyse einen hohen Bedarf für die Ansätze zur Unterstützung der Ideenselektion.

6. Literaturverzeichnis

- Abts, D.; Mülder, W. (2004):** Grundkurs Wirtschaftsinformatik. 5. Aufl., Vieweg, Wiesbaden 2004.
- Bauer, O.; Tenz, B. (2007):** Entwicklung der Informationsgesellschaft - IKT in Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2007.
- Blaikie, N. (2005):** Designing Social Research. The Logic of Anticipation. 1. Aufl., Polity Press. , Cambridge 2005.
- Blohm, I.; Köroglu, O.; Leimeister, J.M.; Krcmar, H. (2011):** Absorptive Capacity for Open Innovation Communities - Learnings from Theory and Practice. Präsentiert auf der 2011 Academy of Management Annual Meeting, San Antonio, Texas / USA.
- Bretschneider, U. (2011):** Die Ideen Community zur Integration von Kunden in die frühen Phasen des Innovationsprozesses. Empirische Analysen und Implikationen für Forschung und Praxis. Gabler, Wiesbaden.
- Bristol, T.; Fern, E.F. (1996):** Exploring the Athmosphere created by focus groups: comparing consumer's feelings across qualitative techniques. In: Journal of the Market Research Society, Vol. 38 (1996) Nr. 2, S. 185-195.
- Cooper, R.C.; Kleinschmidt, E.J. (1994):** Screening New Products for Potential Winners. In: IEEE Engineering Management Review, Vol. 22 (1994) Nr. 4, S. 24-30.
- Di Gangi, P.M.; Wasko, M.M. (2009):** Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm. In: Decision Support Systems, Vol. 48 (2009) Nr. 1, S. 303-312.
- Ebner, W.; Leimeister, J.M.; Krcmar, H. (2009):** Community Engineering for Innovations: The Ideas Competition as a method to nurture a Virtual Community for Innovations. In: R&D Management, Vol. 39 (2009) Nr. 4, S. 342-356.
- Ernst-Siebert, R. (2008):** KMU im globalen Innovationswettbewerb. 1. Aufl., Rainer Hampp Verlag, München 2008.
- Franke, N.; Hienerth, C. (2006):** Prädikatoren der Qualität von Geschäftsideen: Eine empirische Analyse eines Online-Ideen-Forums. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue Vol. 6 (2006) Nr. 4, S. 47-68.
- HGB (2011):** Handelsgesetzbuch,. 51. Aufl., Verlag C.H. Beck, München 2011.

-
- Holl, F.L.; Menzel, K.; Morcinek, P.; Mühlberg, J.T.; Schäfer, I.; Schüngel, H. (2006):** Studie zum Innovationsverhalten deutscher Software-Entwicklungsunternehmen. Eigenverlag, Berlin 2006.
- Jeppesen, L.B. (2005):** User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 22 (2005) Nr. 4, S. 347-362.
- Lünendonk (2011):** http://www.luenendonk.de/download/LUE_SSU_2011_f260511.pdf, accessed at 27.05.2011.
- Matusik, S.F.; Heeley, M.B. (2005):** Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. In: Journal of Management, Vol. 31 (2005) Nr. 4, S. 549-572.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 2. Aufl., Beltz, Weinheim/Basel 2002.
- Mayring, P. (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. 10. Aufl., Beltz, Weinheim 2008.
- Reichwald, R.; Piller, F. (2009):** Interaktive Wertschöpfung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009.
- Riedl, C.; Blohm, I.; Leimeister, J.M.; Krcmar, H. (2010):** Rating Scales for Collective Intelligence in Innovation Communities: Why Quick and Easy Decision Making Does Not Get it Right. In: Proceedings of the 2010 International Conference on Information Systems. AIS, St. Louis, Mi, USA 2010.
- Thomke, S.; von Hippel, E. (2002):** Customers as innovators. A new way to create value. In: Harvard Business Review, Vol. 80 (2002) Nr. 4, S. 74-81.
- von Hippel, E. (1988):** The Sources of Innovation. 1. Aufl., Oxford University Press, New York, Oxford 1988.
- von Hippel, E.; Katz, R. (2002):** Shifting Innovation to Users via Toolkits. In: Management Science, Vol. 48 (2002) Nr. 7, S. 821-833.
- von Hippel, E. (2005):** Democratizing innovation. 1. Aufl., MIT Press, Cambridge, Mass. 2005.
- Walcher, P.-D. (2007):** Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2007.
- Wecht, C.H. (2005):** Frühe aktive Kundenintegration in den Innovationsprozess. Dissertation, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen,

Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen 2005.