

CASE 2

Open Innovation – maßgeschneidert und praxiswirksam

Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt

Zur Königsdisziplin im Bereich Innovation zählt sicherlich, ein Produkt neu zu gestalten, das seit vielen Jahren am Markt ist, kurze Lebenszyklen und zahlreiche Mitbewerber hat. Bei einem derartigen Innovationsvorhaben steht man vor einer schier unlösbaren Aufgabe: für vermeintlich Altbekanntes in kürzester Zeit etwas Neues schaffen und das auch möglichst günstig.

von Roland Waldner (FUNction Manager, Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt) und Stefan Posch

Ideengenerierung ist nicht trivial

Das Produktteam hat mit der Zeit ein umfangreiches Fachwissen aufgebaut, kennt alle Details und ist der Meinung, bereits alles erfunden zu haben, was es zu erfinden gibt. Die Hoffnung, dass Kreativworkshops in solchen Situationen neue, ungewöhnliche und für den Kunden attraktive Ideen bringen, ist dabei zunächst gering.

Mit dieser Ausgangssituation konfrontiert, haben wir bei Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt Ende letzten Jahres eine Vorgehensweise entworfen, mit der wir in kürzester Zeit eine Vielzahl hochwertiger Innovationskonzepte entwickeln konnten. Das Kernstück der Ideenfindung in diesem Innovationsvorhaben war eine Serie von umfangreich vorbereiteten, präzise konzipierten und choreographierten Workshops.

Inside-Out und Outside-In

Es war klar, dass für dieses Vorhaben die Ideenanstöße von außen kommen mussten – Stichwort »Open Innovation«. Doch nur das Sammeln von unzähligen, firmenextern erzeugten Ideen ist zu keiner Zeit zielführend und geht oft am eigentlichen Thema vorbei. Daher galt es zunächst, das Produkt und seine Anwendung zu verstehen: Was sind die konkreten Bedürfnisse und Problemfelder bei der gegenwärtigen Nutzung? Für diese Untersuchung bot sich das Kundentestcenter von Philips Consumer Lifestyle Klagenfurt hervorragend an. Dort werden die Anwender nicht nur befragt, sondern bei der Produkthanwendung beobachtet, ihr Verhalten analysiert und so oftmals bereits akzeptierte und daher nicht mehr ausgesprochene Probleme oder Produktkompromisse aufgespürt. In einem »Experience Flow« werden die Ergebnisse



Ideenfindung, die begeistert.

übersichtlich dargestellt. Dieser Fundus an gesammelten Problemstellungen, Konflikten und Bedürfnissen aus Kundensicht war das Fundament für die weitere Vorgehensweise. Für unseren Open-Innovation-Ansatz wurden die Problemstellungen weiter geschärft und gelegentlich neu formuliert. Ein wirksames Modell dafür bietet TRIZ – Theorie des erfinderischen Problemlösens (siehe Seite 27). Dabei werden Probleme immer als Widersprüche formuliert, um dann dafür möglichst ideale Lösungen zu entwickeln. TRIZ ist damit ein virtuoses Übersetzungswerkzeug von der Kundenproblemstellung hin zur technischen Problemformulierung. So vorbereitet, luden wir nun externe und interne Experten zu Open-Innovation-Workshops ein. Die Spezialisten aus unterschiedlichen Disziplinen wie Biologie, Physik, Optoelektronik etc., die mit der Aufgabenstellung noch nicht in Berührung gekommen waren, fungierten als professionelle Innovatoren.

Ungewöhnliche Lösungsansätze entstehen

Nach einer Einführung in das Thema wurden die Teilnehmer aufgefordert, zunächst ihre ersten eigenen Ideen einzubringen. Mit präzise formulierten Detailproblemstellungen konfrontiert, versuchten Kleingruppen in verschiedenen Konstellationen konkrete und gut nachvollziehbare Lösungsansätze zu generieren. Dies geschah mehrfach unter enormem Zeitdruck, zeitweise in Wettkampfatmosphäre und mit einer immer wieder angepassten Taktrate, um die Begeisterung der Teilnehmer nicht abfallen zu lassen. Die dabei entfaltete Energie der kreativen Köpfe war förmlich zu spüren. Die erarbeiteten Ideen und Lösungsansätze wurden den internen Technikern, aber auch Kundenvertretern laufend zur Begutachtung vorgelegt. Sie wählten jene Ideen aus, die aus ihrer Sicht gut miteinander kombinierbar waren und für den Kunden attraktiv erschienen.

Konzepte vertiefen

Die zusammengestellten Ideenkombinationen wurden nun wieder den Workshop-Teilnehmern vorgelegt, damit sie diese detaillierter ausarbeiteten. Am Ende des Workshops wurden alle entwickelten Lösungskonzepte präsentiert. Damit war die Aufgabe für die Workshop-Teilnehmer abgeschlossen. Die erarbeiteten Konzepte wurden in weiterer Folge von den internen Spezialisten weiterentwickelt und verfeinert, um diese einer größeren Gruppe von Kunden in ausgewählten Zielmärkten vorzustellen.

Das Resultat

Nach vier Monaten mit drei Open-Innovation-Workshops wurden mehrere Produktkonzepte vorgestellt. Daraus ließ sich eine Produkt-Roadmap für die nächsten fünf bis sieben Jahre ableiten. Aus dem gesamten Pool der generierten Ideen konnten schließlich mehr als zehn Erfindungsvorschläge ausgearbeitet werden, welche eventuell in Patente überführt werden.

Bemerkenswert daran ist, dass zu Beginn des Innovationsvorhabens diese Produktkategorie als vollkommen reif angesehen wurde und viele eine bedeutsame Weiterentwicklung für unwahrscheinlich hielten. Sie wurden eines Besseren belehrt, denn mit den richtigen Methoden ist Innovation immer möglich.