

**Masterarbeit**

# **KUND\*INNEN-INTEGRATION DER GENERATION Z.**

**GEEIGNETE METHODEN FÜR DAS MITEINBEZIEHEN DER GENERATION Z IN  
DEN INNOVATIONSPROZESS.**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Lisa Bacher, BSc MBA**

2010318001

betreut und begutachtet von

Lisa Grobelscheg, BSc, MSc

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Juni 2022

.....  
Unterschrift

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kist' followed by a stylized flourish.

.....  
Unterschrift

## KURZFASSUNG

Ob Innovationen erfolgreich sind und am Markt angenommen werden, hängt ausschließlich davon ab, ob sie den Ansprüchen der Kund\*innen entsprechen und gerecht werden. In Zeiten der hohen Wettbewerbsintensivität ist es daher erfolgs- und überlebensentscheidend, dass B2C Unternehmen ihre Konsument\*innen nicht nur kennen, sondern ganz genau herausfinden, was sie wollen. – Und das kann besonders gut funktionieren, wenn Unternehmen mit ihren Kund\*innen gemeinsam innovieren.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Kund\*innen-Integration der Generation Z und den dafür geeigneten Methoden. Die Kund\*innen-Integration gehört zum Thema Open Innovation und verfolgt das Ziel, (potentielle) Kund\*innen in den Innovationsprozess einer Organisation miteinzubeziehen, um bessere Innovationen zu entwickeln. Im Zuge dieser Arbeit wird die jüngste Konsument\*innen-Gruppe betrachtet: die Generation Z. Zu ihr gehören die zwischen 1995 und 2010 Geborenen. Wie jede Generation hat auch diese Generation ihre Besonderheiten – einerseits allgemein und andererseits in ihrer Rolle als Konsumentin. Diese Arbeit erforscht die Merkmale und Charakteristika der Generation Z, um zu beurteilen, wie geeignet die betrachteten Methoden der Kund\*innen-Integration sind, um Kund\*innen dieser Generation in den Innovationsprozess miteinzubeziehen. Im Zuge der Arbeit werden zehn Kriterien abgeleitet, die für die Kund\*innen-Integration der Generation Z relevant sind. Diesen Kriterien werden den folgenden vier Methoden der Kund\*innen-Integration gegenübergestellt: Lead-User\*in Methode, Innovationswettbewerbe, Toolkits und Open Innovation Communities & Plattform.

Der Output der Arbeit teilt sich in zwei Bereiche. Einerseits wird eine Einschätzung über die Kompatibilität der Methoden mit der Generation Z, als auch eine Bewertung bzw. ein Ranking nach Eignung dieser gegeben. Andererseits gibt diese Arbeit eine klare Empfehlung dafür ab, was bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten ist. Um zu diesem Output zu gelangen, finden eine theoretische Literaturrecherche und eine empirische Forschung mittels Fragebogen statt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit sind die folgenden: Die Generation Z möchte mitbestimmen. – Und das im Idealfall ortsunabhängig. Laut der empirischen Forschung dieser Arbeit sind 94 % aller Konsument\*innen daran interessiert, an Kund\*innen-Integration teilzunehmen. Das zeigt ein enormes Potential für Unternehmen auf. Die Lead-User\*in Methode scheint am kompatibelsten mit der Generation Z zu sein. Sie entspricht am stärksten den überprüften Kriterien. Weiters ist von den bewerteten zehn Kriterien das Kriterium „Erlebnis-Orientiert“ aus Sicht der Generation Z am relevantesten. Dieses Kriterium ist nicht nur am wichtigsten, es wird auch als expliziter Grund genannt, um überhaupt an Kund\*innen-Integration mitzumachen.

## **ABSTRACT**

Whether innovations are successful and accepted on the market depends entirely on whether they meet the demands of customers. In times of intense competition, it is therefore crucial for success and survival that B2C companies not only know their consumers, but also find out exactly what they want. – And this can work particularly well if companies innovate together with their customers.

This thesis deals with the customer integration of Generation Z and suitable methods for it. Customer integration is part of open innovation and follows the goal of engaging (potential) customers in the innovation process of an organization. In this thesis, the youngest consumer group is considered: the Generation Z. This group includes those born between 1995 and 2010. Like every generation, this generation has its own characteristics - on the one hand in general and on the other hand in its role as a consumer. Therefore, this thesis explores the unique attributes and characteristics of Generation Z to evaluate how suitable the considered methods of customer integration are to integrate customers of this generation into the innovation process. As part of the thesis, ten criteria are derived that are relevant for the customer integration of Generation Z. These criteria are compared to the following four methods of customer integration: Lead-User Method, Innovation Competitions, Toolkits and Open Innovation Communities & Platform. The output of the thesis is divided into two parts. On the one hand, an evaluation about the compatibility of the methods with the Generation Z is given, as well as a rating and ranking according to the suitability of these. On the other hand, this thesis gives a clear recommendation on what to consider when it comes to Generation Z customer integration. To get to this output, a theoretical literature research and empirical research through expert interviews are conducted.

The key findings of this thesis are the following. Generation Z wants to have a say. – And ideally, this should be independent of location. According to the empirical research of this thesis, 94 % of all consumers are interested in participating in customer integration. This shows an enormous potential for companies. The lead-user method seems to be the most compatible with Generation Z. It is the one with the strongest fit to the defined criteria. Furthermore, of the ten evaluated criteria, the most relevant from the perspective of Generation Z is "experience-oriented". Not only is this criterion the most important, but it is also mentioned as an explicit reason for participating in customer integration in the first place.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.1.1	Konsumgüter-Industrie .....	2
1.1.2	Generation Z .....	2
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	3
1.3	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	4
1.4	Untersuchungsdesign .....	5
2	Innovation .....	6
2.1	Definition und Abgrenzung .....	6
2.2	Merkmale von Innovationen .....	7
2.3	Innovationsarten .....	8
2.3.1	Einordnung nach Gegenstandsbereich .....	9
2.3.2	Einordnung nach dem Auslöser .....	10
2.3.3	Einordnung nach dem Neuheitsgrad .....	10
2.3.4	Einordnung nach dem Veränderungsumfang .....	11
2.4	Innovationsprozess .....	11
2.5	Open Innovation .....	14
2.5.1	Offenes Innovationsmodell nach Chesbrough .....	15
2.5.2	Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes .....	16
2.5.3	Einsatzfelder von Open Innovation Konzepten .....	17
2.5.4	Best Practice Beispiel Open Innovation Konsumgütermarkt .....	18
3	Kund*innen-Integration als Open Innovation Ansatz .....	20
3.1	Kund*innen-Integration im Innovationsprozess .....	20
3.2	Arten der Kund*innen-Integration .....	21
3.3	Chancen und Risiken .....	22
3.4	Motive des Unternehmens .....	28
3.5	Motive der Kund*innen .....	30
3.6	Methoden und Instrumente zur Kund*innen-Integration .....	33
3.6.1	Ideenwettbewerbe .....	35
3.6.2	Fokusgruppen .....	35
3.6.3	Lead User*in Methode .....	36
3.6.4	Community Based Innovation Ansatz .....	37
3.6.5	Innovationsplattformen .....	38
3.6.6	Toolkits .....	39
3.6.7	Social Software zur Kund*innen-Integration .....	40
3.6.8	Zusammenfassung und Diskussion der Methoden .....	40
4	Generation Z .....	43
4.1	Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z .....	44
4.2	Die Generation Z als Konsument*in .....	45

4.3	Die Generation Z im Innovationsprozess.....	47
5	Geeignete Methoden der Gen Z Kund*innen-Integration.....	49
5.1	Erkenntnis-Ableitungen und Kriterienkatalog.....	50
5.2	Diskussion: Kriterien und Methoden.....	55
5.3	Bewertung und Ranking der Methoden.....	61
5.4	Methoden-unabhängige Empfehlungen für die Kund*innen-Integration der Generation Z.....	62
5.5	Vorschlag eines idealen Kund*innen-Integrations-Prozesses.....	64
6	Empirischer Teil.....	66
6.1	Methodisches Vorgehen.....	66
6.2	Quantitative Umfrage.....	66
6.3	Auswertung der Ergebnisse.....	71
6.3.1	Hauptteil I.....	71
6.3.2	Hauptteil II.....	76
6.3.3	Hauptteil III.....	81
6.4	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	83
6.4.1	Wichtigste Erkenntnisse und Interpretation.....	84
6.4.2	Attraktivität vs. Potential der 4 Kund*innen-Integrations-Methoden.....	87
6.4.3	Bewertungsmatrix: Ranking nach Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog.....	90
7	Conclusio.....	93
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	93
7.2	Limitation und Ausblick.....	95
	Literaturverzeichnis.....	97
	Abbildungsverzeichnis.....	101
	Tabellenverzeichnis.....	103
	Abkürzungsverzeichnis.....	104
	Anhang 1: Flyer v1: Kund*innen-Integration der Gen Z.....	105
	Anhang 2: Flyer v2: Kund*innen-Integration der Gen Z.....	106
	Anhang 2: Ergebnisse der quantitativen Umfrage.....	107

# 1 EINLEITUNG

Mehr als je zuvor spielen Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit und Kund\*innen-Zentrierung bedeutsame Rollen im Kontext der Wettbewerbs- und somit auch Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Chancen und Risiken durch Globalisierung und Digitalisierung, globale Herausforderungen wie der Klimawandel und die unterschiedlichen Anforderungen und Kaufverhalten der einzelnen Generationen stellen Unternehmen vor einen komplexen Arbeitsalltag.<sup>1</sup> Klar ist es, dass es sich hierbei um Gegebenheiten handelt, mit denen Unternehmen umzugehen lernen müssen. Jedoch scheint es, als ob einige Unternehmen sich zu wenig auf die Anforderungen und das Kaufverhalten der einzelnen Generationen fokussieren. Denn in einigen B2C-Märkten lässt sich eine hohe Innovations-Misserfolgsrate beobachten. Betrachtet man beispielsweise den Konsumgütermarkt mit einer 70 %igen Misserfolgsrate von Innovationen, so lässt sich hier ein hohes Optimierungspotential ableiten.<sup>2</sup>

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Globalisierung und Digitalisierung führten in der Vergangenheit bereits zu massiven Veränderungen auf Märkten. Sinkende Herstellungs- und Transportkosten durch die Globalisierung und zusätzlich sinkende Absatzkosten durch die neuen Vertriebswege, welche sich aus der Digitalisierung ergeben haben, sind maßgeblich dafür Verantwortung, dass Märkte immer dynamischer wurden.<sup>3</sup>

Während sich Unternehmen auf die Veränderungen durch die Globalisierung bereits eingestellt haben, scheint es, als ob einige mit den Veränderungen durch die Digitalisierung noch überfordert wären. Die Digitalisierung brachte nicht nur die Möglichkeit mit, online zu vertreiben, mittlerweile existieren unzählige Wege, um über das Internet potentielle Kund\*innen anzusprechen, in Kontakt zu treten und eine persönliche Bindung aufzubauen. Durch die digitale Kommunikation ist es für Konsument\*innen selbstverständlich geworden, mit Unternehmen im Dialog zu sein. Diese Möglichkeit stellt einerseits eine immense Chance für Unternehmen dar, andererseits bedarf es seitens der Unternehmen ein grundlegendes Verständnis dafür, wie die Möglichkeiten genutzt werden können. Die zunehmende Markt- bzw. Konkurrenzintensivität, Transparenz und Vergleichbarkeit führen dazu, dass das eigene Unternehmen stets darauf achten muss, die Kund\*innen Bedürfnisse zu erfüllen und auf Änderungen des Nachfrage-gelenkten Marktes rasch zu reagieren. Um bessere Produkte als die Konkurrenz zu entwickeln und die Konsument\*innen besser als die Konkurrenz zu verstehen, ist es notwendig, die Konsument\*innen im Zuge der Produkt- bzw. Innovationsentwicklung miteinzubeziehen. Eine grundlegende Kund\*innen-Zentrierung ist daher von höchster Relevanz und unabdingbar.<sup>4</sup> Durch diese erläuterte stetig steigende Marktintensivität reduziert sich weiters die Dauer der Produktlebenszyklen, wodurch der Innovationsdruck auf Unternehmen zusätzlich steigt.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Koch (2017), S. 3-5.

<sup>2</sup> Vgl. Bartl (2010), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Hüsch (2015), S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. Lender (2019), S. 16-18.

<sup>5</sup> Vgl. Hüsch (2015), S. 9.

### 1.1.1 Konsumgüter-Industrie

Der Innovationsdruck ist von Markt zu Markt bzw. Branche zu Branche verschieden, da die Macht der Konsument\*innen u.a. von der Marktdynamik und der Wettbewerbsintensivität abhängig ist. Fakt ist jedoch, dass sich aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten über alle Industrien hinweg neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die dazu führen, dass sich Märkte schneller verändern und das bestehende Technologien und Produkte überholt werden. Traditionelle Geschäftsmodelle und bisher als wettbewerbsstark geltende Unternehmen finden sich deshalb in einem zunehmend schnelllebigen und dynamischer werdenden Umfeld wieder.<sup>6</sup>

Auch die Konsumgüterindustrie hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten stark verändert. Große Konzerne wurden durch schnell wachsende junge Unternehmen und Marken herausgefordert und setzen daher immer stärker auf Innovationsmanagement. Da diese Branche grundsätzlich zu einer sehr wettbewerbsintensiven zählt, spielt Innovationsmanagement eine bedeutsame Rolle für den Erfolg der Unternehmen. Die herrschende hohe Wettbewerbsintensität führt dazu, dass die Entscheidungskraft der Konsument\*innen besonders dominant ist.<sup>7</sup> Das Ausmaß der Herausforderung, in der Konsumgüterbranche erfolgreiche Innovationen an die Konsument\*innen abzusetzen, spiegelt sich zudem in der besonders hohen durchschnittlichen Misserfolgsquote. Denn diese Misserfolgsrate von Innovationen in der Konsumgüterindustrie liegt bei 70 %.<sup>8</sup> Die Auseinandersetzung mit Open Innovation und konkreten Möglichkeiten zur Kund\*innen-Integration in den Innovationsprozess von Unternehmen der Konsumgüterbranche ist deshalb besonders relevant und interessant. Für Konsumgütermarkt wird auch in der deutschen Sprache häufig die Abkürzung FMCG (Fast Moving Consumer Goods) verwendet, weshalb diese auch in dieser Arbeit verwendet wird.<sup>9</sup>

Der Vollständigkeit halber wird die Begrifflichkeit des Konsumgutes definiert. Zu Konsumwaren zählen Güter bzw. Produkte, die im B2C-Kontext von Konsument\*innen verbraucht bzw. genützt werden.<sup>10</sup>

### 1.1.2 Generation Z

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Generation Z. Zu ihr gehören die zwischen 1995 und 2010 Geborenen. Während bereits die Vorgängergeneration, die Generation Y, den Namen Digital Natives zugeschrieben bekommen hat, sind Generation Z Zugehörige weitaus mehr als Digital Natives, sie werden oft Social Media Natives genannt.<sup>11</sup>

Das Besondere an dieser Generation ist, dass sie die erste Generation ist, die mit den neuen technologischen Möglichkeiten und Bequemlichkeiten der Digitalisierung aufgewachsen ist. Internet und Smartphone sind für sie zwei der selbstverständlichsten Dinge der Welt. Bei dieser Generation handelt es sich um die jüngste Konsument\*innen-Gruppe, die aktuell zwar erst zum Teil relevant für die Märkte ist, die

---

<sup>6</sup> Vgl. Ematinger (2018), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Expense Reduction (2021), Onlinequelle [28.09.2021].

<sup>8</sup> Vgl. Bartl (2010), S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. Expense Reduction (2021), Onlinequelle [28.09.2021].

<sup>10</sup> Vgl. Kirchgeorg/Piekenbrock (2018), Onlinequelle [28.09.2021].

<sup>11</sup> Vgl. Maas (2019), S. 11.

Märkte in den kommenden Jahren jedoch vermehrt durch ihre Kaufkraft lenken werden. Daher sind diese jungen Konsument\*innen für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen besonders ausschlaggebend und das Entwickeln eines Verständnisses für diese Generation ist bereits jetzt von höchstem Interesse.<sup>12</sup>

Zu den zentralen Eigenschaften der Generation Z zählen Selbstbewusstsein, Familienorientierung, Ungeduld und digitale Versiertheit. Online sind sie individualistisch und wollen besonders sein, offline sind sie jedoch eher konservativ und normalitätsnahe.<sup>13</sup> Typisch für die Generation sind der Wunsch nach Selbstverwirklichung, eine geringe Aufmerksamkeitsspanne und das schnelle Filtern, Sortieren und Auswerten von großen Informationsmengen. Die Generation Z befindet sich konstant in einem Spannungsfeld. Dieses befindet sich zwischen permanenter Online- bzw. Social-Media-Präsenz und dem Aufbau der persönlichen Ich-Marke einerseits, und dem Abgrenzen von genau dieser digitalen Identität mit dem Ziel, nicht ausschließlich durch die Online-Präsenz und dem damit verbundenem Verhalten und den Aktionen definiert zu werden, andererseits. Unternehmen des Konsumgütermarktes, die mit diesem Spannungsfeld umzugehen wissen und der Generation Z in beiden Bereichen entgegenkommen, werden für diese Konsument\*innen-Gruppe besonders ansprechend sein.<sup>14</sup>

Eine weitere zentrale Herausforderung für Unternehmen liegt darin, dass die Generation Z, digital affin wie sie ist, online Informationen und Preise vergleichen und sich in ihren Kaufentscheidungen stark von der Erfahrung von anderen beeinflussen lassen. Nachdem die Generation mit dem Onlinekauf vertraut ist, ist zudem der stationäre Handel herausgefordert, auch online attraktiv, präsent und wettbewerbsfähig genug zu bleiben. Anspruchsvoll ist die Gruppe der jüngsten Konsument\*innen nicht nur im Hinblick darauf, dass Einkaufen so bequem wie möglich sein soll, sondern auch in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, die sie konsumieren. Die Generation Z erwartet von den Produkten und Dienstleistungen, dass diese schnell, intuitiv, unterhaltsam und nachhaltig sind. Für die Konsumgüterindustrie, in der sowieso schon ein starker Wettbewerb herrscht, bedeutet das, dass der\*die Kund\*in mit seinen\*ihren konkreten Wünschen und Bedürfnissen, als auch Problemen, die gelöst werden sollen, stark im Fokus stehen müssen.<sup>15</sup>

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Arbeit soll Antwort darauf geben, wie die Generation Z in Innovationsprozesse miteinbezogen werden soll und auf welche Art und Weise B2C-Unternehmen am meisten von Kund\*innen-Integration profitieren. Hier wird vor allem das Umfeld der Konsumgüterindustrie betrachtet, da diese Branche eine besonders hohe Misserfolgsrate hinsichtlich ihrer Produktinnovationen und der Annahme des Marktes aufweist. In dieser Branche besteht daher ein besonders hohes Optimierungspotenzial. Im Zentrum der Arbeit stehen einerseits die Ansprüche, Wünsche, Merkmale und Charakteristika der Generation Z Konsument\*innen und andererseits die Methoden, welche im Zuge der Kund\*innen-Integration angewandt werden können.

---

<sup>12</sup> Vgl. Finch (2015), Onlinequelle [22.09.2021].

<sup>13</sup> Vgl. Maas (2019), S. 48ff.

<sup>14</sup> Vgl. Ematinger (2018), S. 7.

<sup>15</sup> Vgl. Wulff (2020), Onlinequelle [14.09.2021].

Die Arbeit richtet sich primär an Unternehmen, bzw. deren Mitarbeitende aus den Bereich Innovation, Marketing und Produktentwicklung, die Konsumgüter an Endkonsument\*innen absetzen.<sup>16</sup>

Aus dieser Zielsetzung ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen. Wobei Q1 als umfangreicher und relevanter zu betrachten ist.

**Q1: Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?**

**Q2: Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?**

Bereits der theoretische Teil dieser Arbeit wird versuchen, Antworten auf die beiden Forschungsfragen zu geben. Überprüft und empirisch bewiesen, widerlegt oder spezifiziert werden diese Zwischenergebnisse im Zuge des praktischen Teiles der Arbeit.

### **1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem praktischen Teil zusammen. Der Theorieteil ergibt sich aus einer Literaturrecherche und umfasst allgemein gültige Theorien und den aktuellen Forschungsstand. Der empirische Teil der Arbeit umfasst eine quantitative Forschung, es erfolgt eine Umfrage mittels Online-Fragebogen.

Zu Beginn, im ersten Kapitel, erfolgt eine Einleitung in die Thematik, die die Relevanz und Aktualität des Forschungsthemas zu begründet. Das zweite Kapitel befasst sich mit Innovation, vor allem Open Innovation, und zeigt in diesem Zusammenhang allgemein gültige Theorien auf. Weiters werden der Innovationsprozess und die dazugehörigen Phasen erläutert. Kapitel drei befasst sich mit der Kund\*innen-Integration als Innovationsansatz und umfasst den aktuellen Forschungsstand, die Chancen, Risiken, Motive und Methoden in diesem thematischen Bereich. Das letzte Kapitel des Theorieteils, ist Kapitel vier, welches sich mit der Generation Z im Detail beschäftigt. Hierbei wird der ausgewählte spezielle Anwendungsfall für Kund\*innen-Integration beleuchtet und die Anforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe bzw. Generation herausgearbeitet. Basierend auf diesen theoretisch erarbeiteten Kapiteln enthält Kapitel fünf einen Zwischenstand der erfolgten Forschung und erläutert die geeigneten Methoden und Instrumente der Kund\*innen-Integration, um die Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen. Der empirische Teil findet im Kapitel sechs statt und verfolgt einen quantitativen Ansatz. Mittels Online-Fragebogen wird eine für die Generation Z repräsentative Gruppe zum Thema Kund\*innen-Integration befragt. Die Umfrage zielt darauf ab, die auf der Literaturrecherche basierenden Aussagen und Annahmen zu überprüfen und gegebenenfalls zu unterstreichen oder zu relativieren. Die Teilnehmenden werden über persönliche Netzwerke, soziale Medien und Plattformen aus dem Forschungsbereich rekrutiert. Um repräsentative und valide Aussagen aus dem empirischen Teil ableiten zu können, setzt sich die Autorin eine Teilnehmer\*innen-Anzahl von ungefähr 120 Personen als Ziel. Kapitel sechs enthält neben der Planung, Durchführung und Auswertung der Umfrage auch die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Abschließend erfolgt in Kapitel sieben eine Conclusio. Die Conclusio enthält die wichtigsten

---

<sup>16</sup> Anm. der Autorin: Zwar steht der Konsumgüter-Markt stets im Zentrum dieser Arbeit. Die Erkenntnisse der Arbeit lassen sich jedoch auch auf andere B2C-Märkte übertragen, da die Generation Z in ihrer Rolle als Konsumentin erforscht wird.

Erkenntnisse und bringt diese in Zusammenhang zueinander. Es werden daher die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet. Ebenfalls Teil der Conclusio sind Limitation und Ausblick, welche sich für bzw. durch die erfolgte Forschungsarbeit ergeben.

## 1.4 Untersuchungsdesign

Der Aufbau, das methodische Vorgehen und die Abhängigkeiten der einzelnen Teile der Arbeit werden in folgender Darstellung grafisch aufbereitet. Es handelt sich um das Untersuchungsdesign der Arbeit.

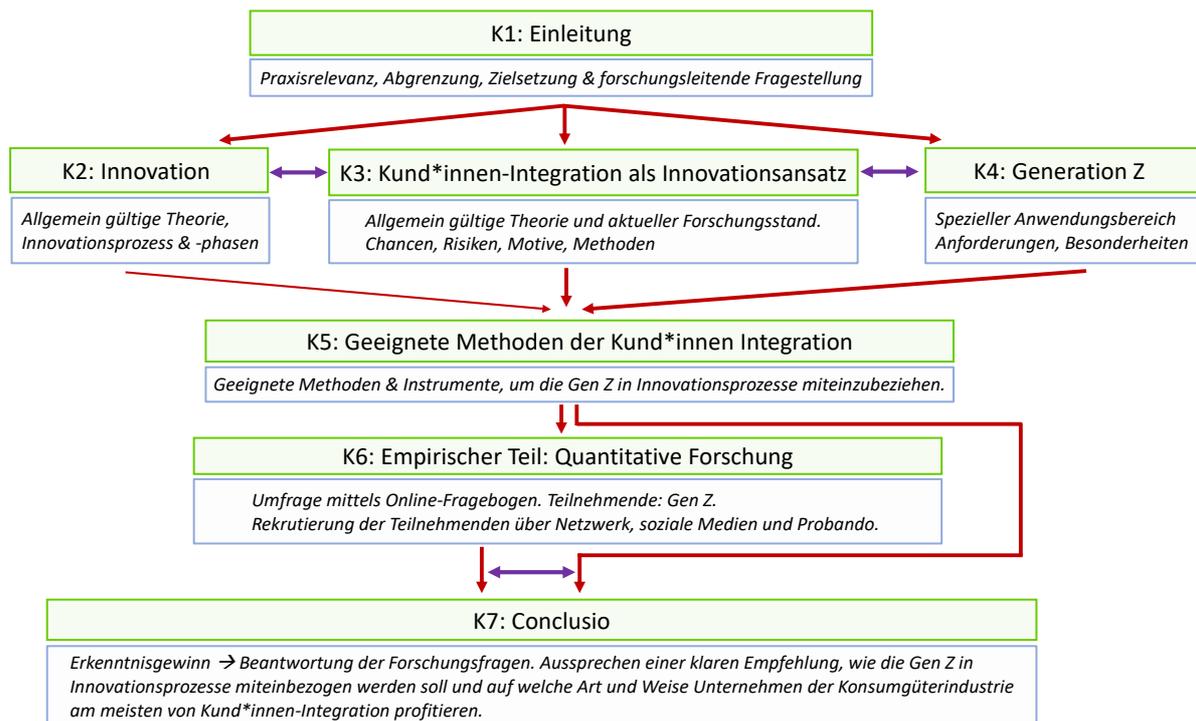


Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Untersuchungsdesign zeigt den Aufbau und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Blöcken dieser Arbeit. Die einzelnen Blöcke stellen die Kapitel dar. Wie diese einzelnen Kapitel aufeinander aufbauen, zeigen die roten Pfeile. Das heißt beispielsweise, dass Kapitel 2, 3 und 4 vorhanden sein müssen, um Kapitel 5 zu verfassen, sie allerdings inhaltlich nicht voneinander abhängig sind. Die lila Pfeile zeigen zusätzlich an, dass der Inhalt aus gewissen Kapiteln verknüpft werden muss, um in einem darauffolgenden Kapitel mit dem kombinierten Wissen schrittweise die Forschungsfragen zu beantworten.

## 2 INNOVATION

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Abgrenzung und Definition von Begrifflichkeiten und grundlegenden Theorien aus dem Bereich des Innovationsmanagement. Es werden typische Merkmale und Arten der Innovation vorgestellt als auch der Innovationsprozess an sich. Ein großer Teil dieses Kapitels widmet sich einer Spezialform von Innovation, und zwar der Open Innovation.

### 2.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff Innovation bedeutet prinzipiell (Er-)Neuerung und leitet sich von den lateinischen Wörtern novus und innovatio ab.<sup>17</sup> Innovation eins zu eins mit bloßer Erneuerung gleichzusetzen, wäre allerdings nicht vollständig korrekt. Denn bei einer Innovation handelt es sich nicht nur um die Erneuerung von etwas Bestehendem oder die Neuerung etwas noch nicht Existierenden. Vielmehr geht es darum, dass die Innovation zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt. Ein entwickeltes Produkt oder eine Dienstleistung muss daher vom Markt angenommen werden und einen Mehrwert (welcher nicht immer ausschließlich monetär bemessen werden muss) stiften.<sup>18</sup> Man spricht von einer erfolgreichen Innovation, wenn der Markt positiv darauf reagiert und ein tatsächlicher Nutzen gestiftet wird.<sup>19</sup> Auch müssen die Begrifflichkeiten Innovation und Invention voneinander abgegrenzt werden. Eine bloße Erfindung, also Invention, ist daher nicht gleich eine Innovation. Erst wenn die Invention in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung am Markt zu finden ist, spricht man von einer Innovation.<sup>20</sup>

Eine Innovation entsteht immer aus der Umsetzung einer Idee und muss eine Balance zwischen den Aspekten Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit finden. Erstere Anforderung bedeutet konkreter, dass einer Innovation immer bestehende Kund\*innen-Bedürfnisse gegenüberstehen müssen. Das muss jedoch nicht bedeuten, dass die Kund\*innen sich ihrer Bedürfnisse immer bewusst sein müssen. Eine Innovation, welche nicht auf Kund\*innen-Wünsche und Bedürfnisse abzielt, wird es schwer haben, am Markt angenommen zu werden. Zweite Anforderung, die Machbarkeit, bedeutet, dass eine Idee umsetzbar und realisierbar sein muss, um zu einer Innovation und einem Erfolg zu werden. Eine Idee kann noch so gut und innovativ sein, wenn es an der Umsetzung scheitert, so hat sie keinen Wert für den Markt. Die dritte Anforderung, die Wirtschaftlichkeit, meint, dass der Nutzen einer Innovation die Kosten übersteigen muss, damit sie vom Markt angenommen wird. Wenn eine Idee ein Kund\*innen-Bedürfnis befriedigt und technologisch umsetzbar ist, die Kosten für die Umsetzung allerdings so hoch sind, dass der Verkaufspreis höher als der von den Kund\*innen empfundene Nutzen ist, so wird diese Idee bloß eine Idee bleiben. Nur wenn alle drei Anforderungen an eine Idee erfüllt werden, ist es wahrscheinlich, dass sich aus dieser Idee eine erfolgreiche Innovation ergibt.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Hartschen et al. (2009), S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. Gürtler/Meyer (2013), S. 10.

<sup>19</sup> Vgl. Hüscher (2015), S. 10.

<sup>20</sup> Vgl. Hartschen et al. (2009), S. 7.

<sup>21</sup> Vgl. Gürtler/Meyer (2013), S. 11-13.

## 2.2 Merkmale von Innovationen

Grundsätzlich wird eine Innovation durch vier Merkmale charakterisiert. Diese Charakterisierung schafft Klarheit darüber, wann es sich um eine Innovation, und keine gewöhnliche Aufgabe handelt. Eine Innovation zeichnet sich dadurch aus, dass sie einen gewissen Neuheitsgrad aufweist, dass mit ihr eine gewisse Unsicherheit einhergeht, dass sie mit Komplexität verbunden ist und dass sie ein gewisses Konfliktpotential in sich birgt.<sup>22</sup>

Als bedeutsamstes Merkmal einer Innovation gilt das Vorhandensein einer **Neuartigkeit**. Wenn kein Innovationsgrad existiert, kann es zu keiner Innovation kommen. Dieses Kriterium wird erfüllt, wenn eine Lösung entwickelt wird, die über den bestehenden und bekannten Erkenntnis- und Erfahrungsstand hinausgeht. Prinzipiell ist es nicht von Bedeutung, welche Art von Neuheit durch eine Innovation erzeugt wird. Neuheiten können in allen Ebenen auftreten: Auf Organisationsebene, regionaler, nationaler, als auch internationaler.<sup>23</sup> In direktem Zusammenhang mit dem Neuheitsgrad einer Innovation steht die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Je stärker das Alleinstellungsmerkmal, bedingt durch die Einführung einer Neuheit am Markt, ist, desto mehr Vorsprung gewinnt ein Unternehmen zur Konkurrenz. Abhängig davon, wie hoch der Grad der Neuerung ist, kann ein Unternehmen durch seine erfolgreiche Innovation sogar eine Monopol-Stellung erzielen.<sup>24</sup> Die größten und bedeutsamsten Innovationen werden dann erschaffen, wenn sowohl der Marktneuheitsgrad als auch der Neuheitsgrad für das Unternehmen hohe Werte aufweisen.<sup>25</sup>

Die Entwicklung einer Innovation ist immer mit **Unsicherheiten** verknüpft. Unsicherheiten können dabei wegen unterschiedlichen Gründen entstehen. Einerseits ist die Entwicklung einer Neuheit unsicher, da zumindest teilweise an etwas gearbeitet wird, wovon es keine Erwartungswerte oder Daten gibt. Andererseits kann zu Beginn, als auch während eines Innovationsprozesses nicht klar berechnet oder vorhergesagt werden, wie sich die Gesamtsituation verändern wird. Denn gewisse interne, als auch externe Faktoren können nicht vorab bestimmt werden. Es kann zu finanziellen Engpässen kommen, wenn die Zeit, Arbeitskraft oder Fachkompetenz nicht ausreicht oder sonstige unvorhergesehene Ereignisse innerhalb des Unternehmens bzw. entlang der Lieferkette auftreten. Da der Markt nicht auf die Innovation des Unternehmens wartet, sondern die Konkurrenz ebenfalls weiterentwickelt, besteht immer das Risiko, dass man nicht das Pionierunternehmen ist, wenn die Konkurrenz schneller oder besser innoviert. Auch kann der Fall eintreten, dass der Markt die Innovation nicht annimmt, weil sie nicht ausreichend auf die Wünsche, Probleme oder Bedürfnisse der Kund\*innen abzielt. Zu externen Unsicherheits-Faktoren zählen weiters auch politische und rechtliche Faktoren.<sup>26</sup>

Ein weiteres Merkmal von Innovation ist die **Komplexität**. Charakteristisch für die Komplexität in Prozessen und Abläufen ist die Entwicklung einer gewissen Eigendynamik. Je höher das Ausmaß an Komplexität, desto schwieriger ist es, Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten innerhalb eines Systems zu

---

<sup>22</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31ff.

<sup>23</sup> Vgl. Corsten/Meier (1983), S. 252.

<sup>24</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31.

<sup>25</sup> Vgl. Strebel (2007), S. 33.

<sup>26</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 32-33.

erkennen oder zu managen. In komplexen Prozessen und Arbeitsabläufen existiert daher die Anforderung, umfangreiches und tiefgreifendes Wissen darüber zu haben, wie die einzelnen Elemente miteinander zusammenhängen und in welche Abhängigkeiten sie zueinanderstehen.<sup>27</sup> Für den Innovationsprozess zeigt sich die Komplexität einerseits dadurch, dass es keinen klaren zeitlichen Plan gibt, weil die Entwicklung sehr dynamisch vonstattengeht. Andererseits ergibt sie sich aus der vorhandenen Kompliziertheit. Das Komplizierte an einem Innovationsprozess ist das Vorhandensein vieler möglichen Entscheidungen, Möglichkeiten und Vernetzungen zwischen den kleinsten Elementen innerhalb des Prozesses.<sup>28</sup>

Herausfordernde, schwierige Situationen und komplexe, besonders wichtige Projekte bergen ein gewisses **Konfliktrisiko** in sich.<sup>29</sup> Da im Innovationsprozess Neues, Unsicheres und Komplexes aufeinandertrifft, ist das Konfliktpotential recht hoch. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Parteien im Laufe des Prozesses benötigt werden. Je mehr Leute mit unterschiedlichen Interessen, Auffassungen, Sichtweisen und Priorisierungen in einem Prozess involviert sind, desto mehr Reibungspotential existiert. Konflikte können hierbei auf den unterschiedlichsten Ebenen entstehen: Innerhalb einer Person selbst, zwischen zwei oder mehreren Personen, zwischen Innovationsprojekt bzw. -objekt und Unternehmensphilosophie bzw. -strategie, zwischen Innovationsobjekt und Stakeholdern aus der externen Unternehmensumgebung, als auch zwischen bestehenden Produkten bzw. Technologien und den Neuerungen.<sup>30</sup> All diese Konfliktpotentiale müssen im Rahmen des Innovationsmanagements beachtet und aktiv gesteuert werden, damit aufkommende Konflikte den Erfolg eines Vorhabens nicht gefährdet. Genauso sollte Konfliktpotential jedoch dazu genutzt werden, die Vorteile, die sich durch Reibungspotential ergeben, wahrzunehmen und zu ergreifen. Denn wenn konträre Meinungen und widersprüchliche Ansichten aufeinandertreffen, resultieren daraus immer Chancen für neue Problemlösungen und kreative Prozesse.<sup>31</sup>

## 2.3 Innovationsarten

Innovationen sind nicht nur ausschließlich Produkte oder Dienstleistungen, in allen Bereichen des Wirtschaftens kommen Innovationen vor. Einige Innovationsarten sind weniger präsent oder populär als andere.<sup>32</sup> Die Einordnung einer Innovation zu einer Kategorie kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen. Sie kann nach ihrem **Gegenstandsbereich**, ihrem **Auslöser**, ihrem **Neuheitsgrad** oder nach dem **Veränderungsumfang** eingeordnet werden. In der Theorie, als auch in der Praxis ist jedoch vor allem die Einordnung nach dem erstgenannten Kriterium, der Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich einer Innovation, vorherrschend.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Feess (2018), Onlinequelle [19.09.2021].

<sup>28</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 33.

<sup>29</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

<sup>30</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 35.

<sup>31</sup> Vgl. b-wise (2008), Onlinequelle [19.09.2021].

<sup>32</sup> Vgl. Hartschen et al. (2009), S. 8.

<sup>33</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52f.

### 2.3.1 Einordnung nach Gegenstandsbereich

Wird eine Innovation nach ihrem Gegenstandsbereich kategorisiert, so folgt die Einordnung der Frage, worauf sich eine Innovation bezieht. Aufgrund dieser vorherrschenden Auffassung zur Kategorisierung werden Innovationen meist in Produkt- und Prozessinnovationen unterteilt. Weiters kennt die Literatur die Einordnung in soziale und organisatorische, und Marketing- und Geschäftsmodell-innovationen.

- Von einer **Produktinnovation** spricht man, wenn ein Unternehmen eine materielle oder immaterielle Leistung auf einem Markt anbietet. Auch eine Dienstleistung wird unter dem Begriff der Produktinnovation eingeordnet.<sup>34</sup> Eine Produktinnovation kann eine gänzlich neue Erfindung bzw. Bereicherung der Produktpalette sein, oder aber auch nur Veränderungen an einem bestehenden Produkt. Im Bereich der Produktinnovation verfügen Unternehmen über eine große Auswahl an Optionen, wie sie ein Produkt für die Konsument\*innen attraktiver, besser, nutzenmaximierender gestalten können.<sup>35</sup> Produktinnovationen zielen stets darauf ab, problemlösend, nutzenstiftend und bedürfnisbefriedigend für die Konsument\*innen zu sein, um dadurch die Wettbewerbssituation des Unternehmens zu sichern bzw. zu stärken.<sup>36</sup>
- Eine **Prozessinnovation** bezieht sich immer auf Verbesserungen auf der Angebots-, also der Unternehmensseite. Die für die Leistungserstellung erforderlichen Prozesse und Verfahren spielen für die Kostenstruktur der angebotenen Produkte eine Rolle. Prozessinnovationen zielen darauf ab, Prozesse zu vereinfachen, qualitativer zu gestalten und Kosten zu reduzieren. Sie sind also dazu da, in ausgewählten Bereichen bzw. Prozessen eines Unternehmens Effizienz zu steigern.<sup>37</sup> Obwohl Prozessinnovationen ein enormes Potential der Kostensenkung, Innovationsförderung und Stärkung der Wettbewerbsposition mitbringen, werden sie von einigen Organisationen nicht stark genug gewichtet.<sup>38</sup>
- **Soziale Innovationen** zielen auf die Kreation eines Vorteiles für die Menschen in einer Organisation ab. Sie entwickeln sich oft in Organisationen, die eine starke strategische und kulturelle Ausrichtung auf das Wohlbefinden der Menschen hat. Konkret kann eine soziale Innovation unter anderem dazu führen, dass es den Mitarbeitenden in einer Organisation besser geht, weil sich die Work-Life-Balance zum Positiven verändert hat, oder weil die Arbeitsumgebung sicherer, ruhiger, inspirierender oder weniger stressig wurde.<sup>39</sup> Eine Organisation, die stark auf Sozialinnovationen setzt, weist tendenziell auch eine höhere Mitarbeiter\*innen-Zufriedenheit vor. Ganz allgemein ist jedoch an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Messung des Erfolgs einer Sozialinnovation recht schwierig und ungenau ist.<sup>40</sup>
- Das Ziel einer organisatorischen bzw. **Strukturinnovation** ist es, die Aufbau- und Ablauforganisation zu verbessern. Solche Innovationen gehen häufig Hand in Hand mit den zuvor

---

<sup>34</sup> Vgl. Thom (1980), S. 32ff.

<sup>35</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 53f.

<sup>36</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 14f.

<sup>37</sup> Vgl. Thom (1997), S. 8.

<sup>38</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 20f.

<sup>39</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 59f.

<sup>40</sup> Vgl. Thom (2008), S. 38.

beschriebenen Produkt- Prozess-, oder Sozialinnovationen. Durch organisatorische Innovationen können einerseits Ziele wie Kostensenkung, Qualitätssteigerung- und Produktivitätssteigerung, und andererseits Verbesserungen hinsichtlich des Wohlbefindens, der Arbeitszufriedenheit und des Teamgeistes erreicht werden.<sup>41</sup>

- Zu **Marketing-Innovationen** zählen alle Neuerungen im Bereich des Marketings bzw. Verkaufes. Konkreter sind das alle Innovationen, die das Marketingkonzept oder die Marketingstrategie betreffen. Innoviert werden kann u.a. im Bereich des Produktdesigns, der Werbung, der Preis-Markenpolitik, Verkaufskanäle.<sup>42</sup>
- Als **Geschäftsmodell-Innovationen** werden Neuerungen bezeichnet, die im Bereich der Wertschöpfungsaktivitäten stattfinden. Solche Innovationen sind häufig der Auslöser für grundlegende Veränderungen innerhalb einer Branche bzw. auf betroffenen Märkten. Geschäftsmodellinnovationen können Innovationen des Unternehmensmodells, des Umsatzmodells oder des Branchenmodells sein.<sup>43</sup>

Im Kontext der Kund\*innen-Integration ist in erster Linie die Produktinnovation von hoher Bedeutung. Kund\*innen-Integration könnte jedoch auch im Bereich der Marketing- oder Geschäftsmodell-Innovationen einen Mehrwert stiften.<sup>44</sup>

### 2.3.2 Einordnung nach dem Auslöser

Wird eine Innovation nach ihrem Auslöser eingeordnet, so erfolgt dies nach der Frage, was der Anlass für die Innovation ist. Differenziert wird zwischen Pull- und Push-Innovationen. **Pull-Innovationen** entstehen durch das Reagieren auf die herrschende Nachfrage bzw. die Bedürfnisse von Kund\*innen. Nachdem bereits bekannt ist, dass ein gewisses Ausmaß an Nachfrage vorhanden ist, weisen Pull-Innovationen eine relativ hohe Erfolgswahrscheinlichkeit auf. **Push-Innovationen** entstehen hingegen durch neue Technologien und durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen. Nachdem diese Innovationen von Anbieterseite erfunden werden, sind die Erfolgsaussichten unklarer und risikobehafteter als die der Pull-Innovationen.<sup>45</sup>

### 2.3.3 Einordnung nach dem Neuheitsgrad

Die Beantwortung der Frage, wie neu eine Innovation ist, steht bei der Einordnung einer Innovation nach ihrem Neuheitsgrad, im Zentrum.

- **Basisinnovationen** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie grundlegende Veränderungen ermöglichen und sind meist neue Technologien oder Organisationsprinzipien. Durch ihre Existenz werden Folgeinnovationen möglich und ausgelöst. Wegen ihres enormen Veränderungsgrades revolutionieren Basisinnovationen meist ganze Branchen.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 60f.

<sup>42</sup> Vgl. ZEW (2012), S. 4., Onlinequelle [28.09.2021].

<sup>43</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 62.

<sup>44</sup> Anm.: Eigenständige Arbeit der Autorin.

<sup>45</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63.

<sup>46</sup> Vgl. Wirtschaft und Schule (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

- **Verbesserungsinnovation** sind Veränderungen bereits existierender Lösungen. Das Ziel dieser Innovationen ist die Optimierung einzelner Parameter bestehender Produkte oder Dienstleistungen.<sup>47</sup>
- Ähnlich wie die Verbesserungsinnovation ändert die **Anpassungsinnovation** nichts an den grundlegenden Eigenschaften eines Produktes, sondern nimmt gewisse Anpassungen vor, um für spezielle Kund\*innen-Gruppen oder Anwendungsfälle (besser) geeignet zu sein.<sup>48</sup>
- Von einer **Imitation** wird gesprochen, wenn der Neuheitsgrad der Innovation sehr gering ist. Wie dem Begriff zu entnehmen ist, handelt es sich um eine bloße Nachahmung bereits existierender Lösungen.<sup>49</sup>
- Versucht ein Unternehmen den Kund\*innen eine Verbesserung zu verkaufen, die im grundgenommen keinen weiteren Nutzen stiftet, so bezeichnet man dies als **Scheininnovation**.<sup>50</sup>

### 2.3.4 Einordnung nach dem Veränderungsumfang

Wird eine Innovation nach dem Veränderungsumfang, der mit ihr einhergeht, beurteilt, ist im Kern zu beantworten, welche Veränderungen eine Innovation in der Organisation bedingt oder bewirkt.

Die Umsetzung einer **inkrementellen Innovation** bedarf wenig Aufwand innerhalb eines Unternehmens und entspricht einer Verbesserungs- oder Anpassungsinnovation. **Radikale Innovationen** haben ähnliche Eigenschaften wie die zuvor definierten Basisinnovationen. Sie transformieren ganze Branchen und führen zu massiven Veränderungen für alle Markt-Teilnehmer\*innen. Aus Unternehmensperspektive weisen sie ein hohes wirtschaftliches Risiko auf und fordern eine umfangreiche Veränderung. Den höchsten Veränderungsumfang weisen **disruptive Innovationen** auf. Sie machen bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen obsolet. Häufig sind disruptive Technologien in ihrer Anfangsphase noch nicht reif genug, um die existierenden Lösungen am Markt zu verdrängen, sobald sie allerdings eine gewisse Leistung erreicht haben, führen sie innerhalb kürzester Zeit zu plötzlichen Veränderungen einer gesamten Branche.<sup>51</sup>

## 2.4 Innovationsprozess

Es existieren mehrere Theorien und Innovationsprozessmodelle, wie ein Innovationsprozess auszusehen, unterteilt zu sein und abzulaufen hat. Manche Modelle haben den Innovationsprozess in wenige, und manche wiederum in mehrere Phasen unterteilt.<sup>52</sup>

Folgende Aufzählung leitet in die Thematik des Innovationsprozesses ein und soll ein Verständnis für den Ablauf und den Zusammenhang zwischen den einzelnen Phasen geben:<sup>53</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 64.

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

<sup>49</sup> Vgl. Strebel (2007), S. 21f.

<sup>50</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 65.

<sup>51</sup> Vgl. ebd., S. 66-68.

<sup>52</sup> Vgl. Hartschen et al. (2009), S. 11.

<sup>53</sup> Vgl. Gleich/Schimank (2015) S. 32ff. (Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die gesamte Aufzählung.)

1. Basierend auf und in Einklang mit der Unternehmensstrategie hat in einem Innovationsprojekt im ersten Schritt die Erstellung und klare Definition einer **Innovationsstrategie** zu erfolgen. Die Innovationsstrategie gibt die grundlegenden Suchfelder vor.
2. Basierend auf der Innovationsstrategie startet die **Phase der Ideengenerierung**, welche auf internen und/oder externen Informationsquellen und Ideengenerierungsmethoden basieren kann. Unter der **internen Ideengenerierung** versteht man die Findung und Entwicklung von Ideen durch die Mitarbeitenden. Diese weisen unterschiedliches Expert\*innen-Wissen auf und nehmen basierend auf ihrer Rolle im Unternehmen unterschiedliche Blickwinkel ein. Die Ideen entstehen als Output der Kombination des Fachwissens der Bereiche Märkte, Kund\*innen, Technologien, Trends u.a. Im Gegensatz dazu beruht die **externe Ideengenerierung** auf den Informationen, die Externe dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Hier hat das Unternehmen freie Wahl, welche Quelle des Wissens es miteinbeziehen möchte. Typische Beispiele hierfür wäre die Ideengenerierung durch Kund\*innen, Lieferant\*innen, Universitäten oder sonstige öffentliche Organisationen. Beide Ansätze der Ideengenerierung lassen sich auch kombinieren bzw. können als ergänzend betrachtet werden.
3. Wurde eine umfangreiche Anzahl an Ideen gesammelt, so ist der darauffolgende Schritt die Phase der **Konzeptentwicklung**. Dabei werden die Ideen konkretisiert, indem die angestrebten Eigenschaften, notwendigen Ressourcen zur Umsetzung und Herstellung, als auch die Anwendungsmöglichkeiten ausdefiniert werden.
4. Im Zuge der **Ideenbewertung** wird die Vereinbarkeit zwischen einer Idee inklusive des dazugehörigen Konzepts und der anfangs festgelegten Innovationsstrategie überprüft. Außerdem erfolgt die Bewertung mittels Business Case, um den potenziellen Erfolg der Idee abschätzen zu können.
5. Ideen, die mit hoher Erfolgsaussicht bewertet wurden, werden in die Phase der **Innovationsportfoliosteuerung** mitgenommen. Nachdem ein Unternehmen beschränkte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen hat, müssen die positiv bewerteten Ideen priorisiert werden. Es können nicht alle auf einmal umgesetzt werden. Im Zuge der Innovationsportfoliosteuerung wird entschieden, welche Idee tatsächlich umgesetzt wird.
6. Nur die in der Innovationsportfoliosteuerung ausgewählte Idee kommt in die **Forschungs- und Entwicklungsphase**. In dieser Phase des Innovationsprozesses wird die bloße Idee in ein tatsächliches Produkt transformiert. Die Dauer dieser Phase kann je nach Komplexität stark variieren.
7. Die Forschungs- und Entwicklungsphase überschneiden sich zeitlich zum Teil mit der **Markteinführungsphase**. Denn bereits während der Umsetzung der Innovation wird daran gearbeitet, wie das Produkt schlussendlich am Markt platziert werden soll, welche Konsument\*innen angesprochen werden sollen und alle dazugehörigen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Auch Produkttests sollten durchgeführt werden, bevor ein Produkt tatsächlich am Markt erhältlich ist, um Misserfolge vorzubeugen. Für die Produkttest gilt jedoch das gleiche wie für die eben erwähnten zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen. Sie finden oftmals im Zuge der F&E Phase statt.
8. Die achte Phase, die **laufende Verwertung**, kann, muss aber nicht als Teil des Innovationsprozesses gesehen werden. Wurde die Innovation in den Markt eingeführt, so ist zwar

der Innovationsentwicklungsprozess abgeschlossen, dennoch lernt das Unternehmen von der Reaktion des Marktes und dem Feedback der Kund\*innen und kann daraus Verbesserungen ableiten. Streng genommen endet die Aufgabe des Innovationsmanagements nach der Markteinführungsphase, aus Sicht des Innovationscontrollings ist die Zeit nach der Markteinführungsphase jedoch sehr relevant.

Parallel zu dem Innovationsprozess hat wie in jedem Projekt das bereits erwähnte Projekt-Controlling zu erfolgen. Das Durchführen des Innovationscontrollings stellt sicher, dass der Innovationsprozess systematisch und zielorientiert durchlaufen wird.<sup>54</sup> Die in der Aufzählung erläuterten acht Phasen des Innovationsprozesses und das dazugehörige laufende Controlling werden in folgender Grafik übersichtlich und prägnant dargestellt:

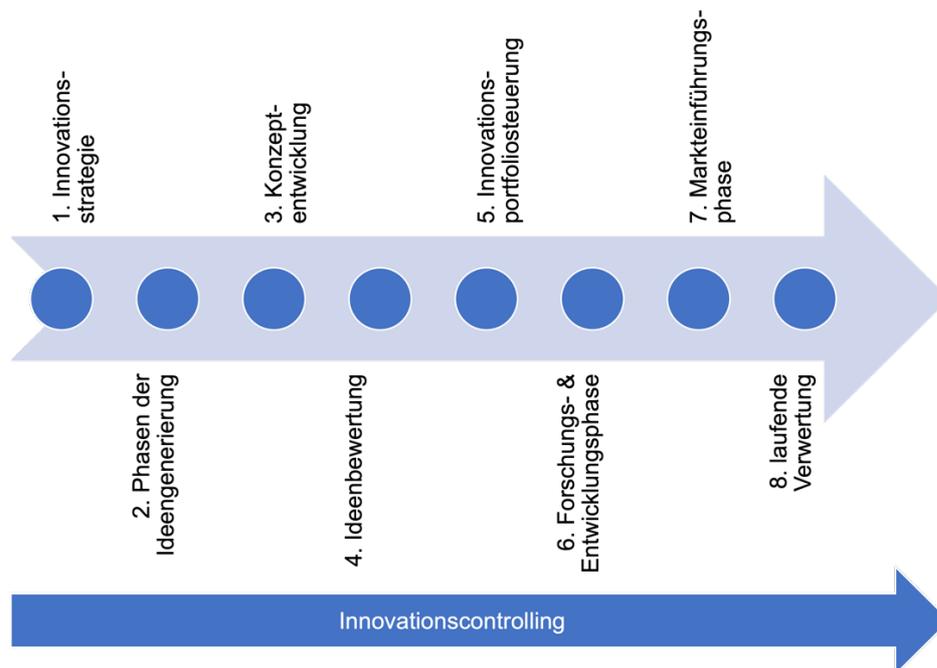


Abb. 2: Aufbau eines Innovationsprozesses, Quelle: Inhaltlich angelehnt an Gleich/Schimank (2015) S. 32ff., Eigene Darstellung.

Anzumerken ist, dass die erläuterte Abfolge bzw. Gliederung des Innovationsprozesses in der Praxis mit Einschränkungen konfrontiert ist. An das Innovationsprojekt angepasst, können manche Phasen übersprungen bzw. ausgelassen werden, andere wiederum parallel oder überschneidend durchgeführt werden. Außerdem sind auch Feedbackschleifen zu berücksichtigen. Kommt das Team nach einer Phase beispielsweise auf eine Fehleinschätzung oder identifiziert es sonstige Probleme oder Risiken, so kann im Prozess ein vorheriger Schritt wiederholt werden müssen. Da Fehlkalkulationen in Innovationsprojekten nicht untypisch sind, kann es außerdem passieren, dass sich eine Idee als nicht umsetzbar oder nicht adaptierbar erweist und daher der Innovationsprozess abgebrochen werden muss.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 234.

<sup>55</sup> Vgl. Gleich/Schimank (2015) S. 34f.

## 2.5 Open Innovation

Der Open Innovation Ansatz zielt im Gegensatz zu herkömmlichen, sogenannten Closed Innovation Ansätzen, darauf ab, durch das Öffnen der Unternehmensgrenzen und das Miteinbeziehen von Externen nicht bloß das unternehmensinterne Wissen anzuzapfen, sondern auch von dem unternehmensexternen zu profitieren. Zu externen Mitwirkenden können Kund\*innen, Lieferant\*innen, öffentliche Akteure etc. gezählt werden. Unternehmen haben realisiert, dass eine starke Kund\*innen-Zentrierung benötigt wird, um nahe an den Kund\*innen und ihren Bedürfnissen und Anforderungen zu sein. Damit Innovationen, welche Unternehmen erarbeiten, tatsächlich erfolgreich vom Markt angenommen werden, setzen Unternehmen vermehrt darauf, Kund\*innen in den Innovationsprozess miteinzubeziehen. Die Verbreitung des Internets hat dazu geführt, dass Open Innovation einfacher umsetzbar ist, da Unternehmen zeit- und ortsunabhängig mit ihren Kund\*innen in Kontakt treten können und diese grundsätzlich leichter erreichbar sind.<sup>56</sup>

Die Konsumgüterindustrie weist eine Misserfolgsrate von bis zu 70 % auf.<sup>57</sup> Diese hohe Rate spiegelt die Fehlentwicklung von Innovationen bzw. ein grundlegend falsches Verständnis der Kund\*innen-Bedürfnisse wider. Diese Misserfolgsrate zeigt weiters auf, welches hohes Kosteneinsparungspotential im Bereich der Produktentwicklung zu finden ist, weshalb es sich empfiehlt, mittels Open Innovation die Kund\*innen bereits möglichst früh in den Prozess und in eine aktive Kommunikation einzubinden.<sup>58</sup>

Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung bedeutet auf Kund\*innen-Seite immer doppelten Aufwand. Einerseits ist dieser monetärer Natur, andererseits psychischer Natur. Denn die Anschaffung eines neuen Produktes kostet den\*die Konsument\*in nicht bloß Geld, sondern auch Anstrengung, er\*sie sich an ein neues Produkt erst gewöhnen muss. Diese beiden Aspekte stellen relevante Faktoren dar und sind für die Akzeptanz des Produktes seitens Konsument\*innen ausschlaggebend. Dies ist ein weiteres vehementes Argument, welches für die Miteinbeziehung der Abnehmer\*innen in den Innovationsprozess spricht.<sup>59</sup>

Ein Unternehmen muss sich zu jedem Zeitpunkt der Innovationsentwicklung darüber im Klaren sein, dass ein neues Produkt zwar für die Kund\*innen einen enormen Mehrwert bedeuten kann, es aber zugleich vom Markt nicht angenommen werden könnte, wenn die psychischen Kosten, wie der Umgewöhnungsaufwand auf das neue Produkt oder das Einbußen der zuvor existenten Vorteile, zu hoch sind. Zu dieser Tatsache kommt hinzu, dass es keine universale und objektive Bewertung von Vor- und Nachteilen einer Innovation gibt. Kund\*innen neigen dazu, Innovationen sehr subjektiv zu bewerten. Das ist nachvollziehbar, wenn man die Tatsache betrachtet, dass Menschen unterschiedliche Hemmschwellen beim Ändern ihrer Verhaltensweisen und auch unterschiedliche Nutzenbewertungen aufweisen. Damit eine Innovation erfolgreich wird, muss der Vorteil, also das, was die Nutzer\*innen gewinnen, größer als der Nachteil, also was die Nutzer\*innen durch den Kauf verlieren, sein. Ein Beispiel, welches das Vorteils-Nachteils-Verhältnis bildlich darstellt, ist die Innovation des Schraubverschlusses bei Weinflaschen. Die Konsument\*innen gewinnen durch diese Innovation die bessere Haltbarkeit des Weines, da die Falsche

---

<sup>56</sup> Vgl. Hüscher (2015), S. 47f.

<sup>57</sup> Vgl. Bartl (2010), S. 1.

<sup>58</sup> Vgl. Hüscher (2015), S. 47f.

<sup>59</sup> Vgl. Kreuzer et al. (2017), S. 139.

einfach und zuverlässig nach dem Öffnen wieder verschlossen werden kann. Der Nachteil, der mit dieser Innovation jedoch einhergeht, ist der Verlust des sinnlichen Erlebnisses, das während des Öffnens der Flasche stattgefunden hat. Nutzer\*innen werden die Vor- und Nachteile unterschiedlich bewerten und gewichten. Das macht klar, dass die Innovations- und Produktentwicklungs-Teams noch so kompetent und kreativ sein können, die Bewertung findet schlussendlich immer bis zu einem gewissen Grad auf subjektiver Basis der einzelnen Konsument\*innen statt. Deshalb benötigen Unternehmen einen zusätzlichen kritischen und informationsstiftenden Blick von außen.<sup>60</sup>

### 2.5.1 Offenes Innovationsmodell nach Chesbrough

Henry Chesbrough war es, der den Begriff der Open Innovation 2003 initial geformt und erläutert hat. Mit dem Begriff der Open Innovation bezeichnet er den Paradigmenwechsel vom geschlossenen hin zum offenen Innovationsmodell.<sup>61</sup> Sein Verständnis von Open Innovation umfasst die Öffnung des Innovationsprozesses, um so zusätzlich zu dem organisatorisch kumulierten Wissen auch von dem externen Wissen zu profitieren und dadurch eine Kompetenzerhöhung und bessere Produkte zu entwickeln. Open Innovation bedeutet jedoch nicht, den extern Beteiligten alle internen Informationen zur Verfügung zu stellen.<sup>62</sup> Vielmehr geht es darum, zu erkennen, dass ein Unternehmen innovativer und wettbewerbsfähiger ist, wenn es über die Grenzen der Organisation blickt und die Quellen der Informationsgewinnung vergrößert. Chesbroughs Ansatz kann als Reaktion auf die veränderte Wettbewerbssituation und den zunehmenden Druck, als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, gesehen werden. Anders als konventionelle Innovationsansätze setzt Open Innovation auf Netzwerke und Austausch mit externen Wissensquellen. Herkömmliche Innovationsansätze setzten ausschließlich auf die interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung als Input-geber für die Produktentwicklung und schlussendlich Markteinführung.<sup>63</sup> Folgende Grafik stellt das konventionelle geschlossene Innovationsmodell dem offenen gegenüber.

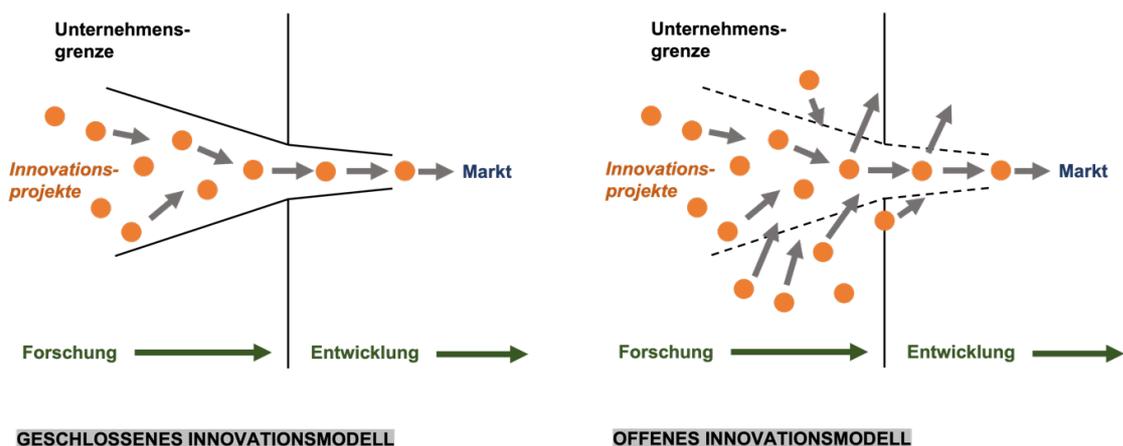


Abb. 3: Geschlossenes (links) und offenes Innovationsmodell nach Chesbrough, Quelle: Bretschneider (2012), S. 17, Nachstellung, eigene Darstellung.

<sup>60</sup> Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 140.

<sup>61</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 17.

<sup>62</sup> Vgl. Hüscher (2015), S. 49.

<sup>63</sup> Vgl. Faber (2008), S. 25.

Die wichtigsten Unterschiede zwischen konventionellen Innovationstheorien und dem Open Innovation Ansatz nach Chesbrough sind die folgenden:<sup>64</sup>

- Externes und internes Wissen sind in ihrer Relevanz gleichwertig.
- Die Kosten- und Nutzenbetrachtung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bedarf einer Einbeziehung eines Geschäftsmodells.
- Fehlentscheidungen hinsichtlich der Projektauswahl lassen sich durch das Einbeziehen eines Geschäftsmodells identifizieren.
- Es erfolgt eine ausdrückliche und ergebnisorientierte Ausgliederung von Wissen und Technologie.
- Es existiert eine Wissenslandschaft.
- Dem Management von intellektuellem Eigentum (Patente, Marken, Muster etc.) wird eine bedeutsame Rolle zugesprochen, allerdings erfolgt eine kritische Betrachtung und Prüfung dieses.
- Im Unternehmensumfeld sind Wissensvermittler\*innen vorhanden und präsent.
- Innovationsfähigkeit und Leistung werden anhand objektiver Indikatoren gemessen und bewertet.

Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdruckes und der schnellen Veränderung von Märkten, ist das offene Innovationsmodell wesentlich besser geeignet, um auf diese Herausforderungen zu antworten und Unternehmen zukunftsfähig und wettbewerbsfähig zu machen.

## 2.5.2 Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes

Im Open Innovation Bereich unterscheidet man drei Prozess-Ansätze. Den Outside-In Prozess, Inside-Out Prozess und den Coupled Prozess. Die Autoren Gassmann und Enkel nehmen mit dieser Unterteilung eine Gliederung der Öffnung des Innovationsprozesses vor.<sup>65</sup> Zusätzlich zu der folgenden verbalen Erläuterung der Kernprozesse befindet sich anschließend eine zusammenfassende Grafik.

Beim **Outside-In**<sup>66</sup> Prozess erfolgt die Ideen- und Wissensgenerierung außerhalb der Organisation. Dieses Know-How dient als Bereicherung des internen Wissens und Innovationsprozesses. Im Zuge dieses Prozesses können Partner\*innen, Kund\*innen, Lieferant\*innen und weitere einerseits, aber auch externe Technologien andererseits, einen beachtlichen Beitrag zum internen Innovationsprozess beitragen. Die Vorteile dieses Ansatzes liegen weiters darin, dass die unternehmensinterne Wissensbasis aufgewertet wird, die Vernetzung im Zielmarkt vorangetrieben wird und technische Infrastrukturen verbessert werden. Der **Inside-Out Prozess**<sup>67</sup> zielt darauf ab, die intern entwickelten Produkte zu externalisieren. Die Vermarktung der Innovation erfolgt beispielsweise mittels Lizenzierungen oder Spin-Offs. Der dritte Prozess ist eine Kombination des Outside-In und Inside-Out Prozesses. Diese Mischform, **Coupled Prozess**<sup>68</sup> genannt, verbindet die Internalisierung von externem Wissen und die Externalisierung von internem Wissen. Solche Verbindungen finden sich vor allem in Form von strategischen Allianzen oder

---

<sup>64</sup> Vgl. Faber (2008), S. 27. (Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die gesamte Aufzählung.)

<sup>65</sup> Vgl. ebd., S. 36.

<sup>66</sup> Anm. der Autorin: In der Abbildung in oranger Farbe zu finden.

<sup>67</sup> Anm. der Autorin: In der Abbildung in grüner Farbe zu finden.

<sup>68</sup> Anm. der Autorin: In der Abbildung in gelber Farbe zu finden.

Joint-Ventures wieder. Im Mittelpunkt stehen die Zusammenarbeit, der intensive Wissensaustausch, gegenseitiges Lernen und die Umsatzerhöhung.<sup>69 70</sup>

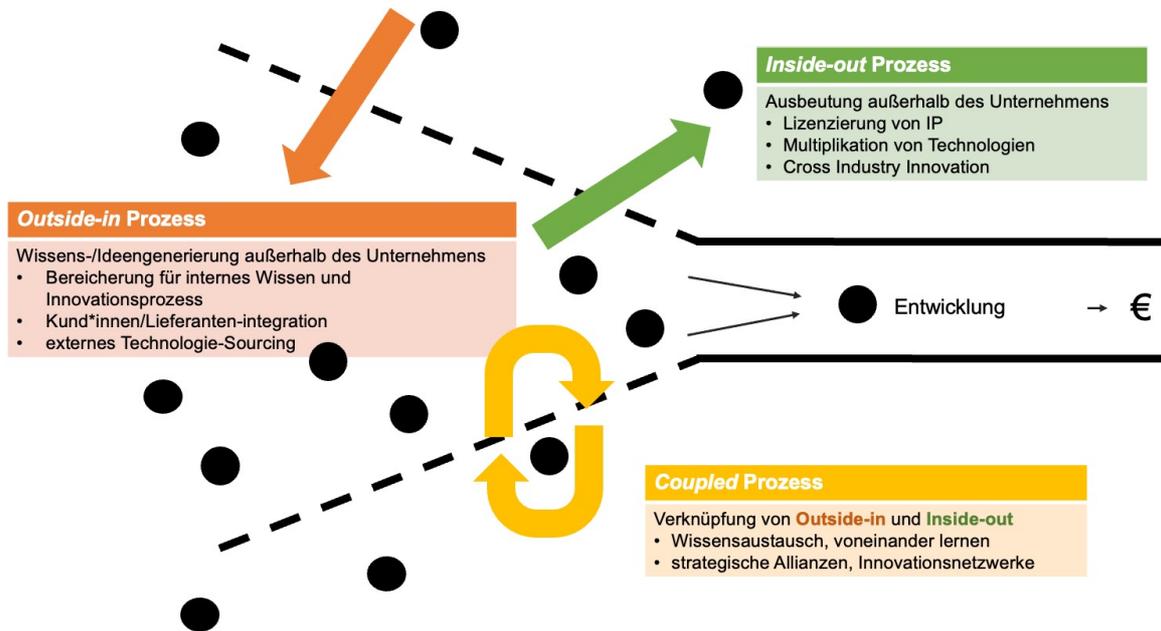


Abb. 4: Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes nach Gassmann und Enkel. Quelle: Gassmann/Enkel (2006), S. 134, Nachstellung, eigene Darstellung.

Die obige Abbildung veranschaulicht die Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes und ist als Ergänzung zum Text zu betrachten.

### 2.5.3 Einsatzfelder von Open Innovation Konzepten

Die Einbindung von Konsument\*innen und anderen externen Wissensträger\*innen in den Innovationsprozess kann darauf abzielen, direkt und unmittelbar an der Innovations- bzw. Produktentwicklung mitzuwirken, über bereits existierende Produktideen abzustimmen oder über Kommunikations- und Marketingentscheidungen wie die Auswahl eines Slogans oder Logos mitzubestimmen. Soll eine große Anzahl an Konsument\*innen angesprochen werden, so existiert beispielsweise das Crowdsourcing, bei welchem eine große Anzahl Externer sich mit Problemstellungen und Ideen eines Unternehmens auseinandersetzt. Kreativwettbewerbe sind eine weitverbreitete und bekannte Crowdsourcing-Methode. Ein weiterer bekannter Begriff in diesem Zusammenhang ist User-generated Content. Darunter wird der gesamte Inhalt, welcher von Konsument\*innen und anderen Teilnehmenden im Zuge von Open Innovation Konzepten erzielt wird, bezeichnet. Ein weiterer Begriff in diesem Zusammenhang ist Co-Production. Wie die englische Bezeichnung schon verrät, handelt es sich bei dieser Art der Zusammenarbeit zwischen Kund\*innen und Unternehmen um eine bereits im bzw. während des Produktionsprozesses stattfindende. Die vorgestellten Anwendungsfälle von Open Innovation

<sup>69</sup> Vgl. Hüscher (2015), S. 51ff.

<sup>70</sup> Gassmann/Enkel (2006), S. 134f.

sind bereits erfolgreich in den Bereichen Kosmetik, Genussmittel, Textil, als auch Tourismus eingesetzt worden.<sup>71</sup>

Ein Crowdsourcing-Erfolgsbeispiel aus dem deutschsprachigen Bereich stellt Ritter Sport dar. Im Innovationsprozess des Unternehmens ist Crowdsourcing fest verankert. Unter anderem existiert ein Blog, welcher darauf ausgelegt ist, den Kund\*innen die Kreation eigener Sorten zu ermöglichen. Hier wird bereits in der Ideengenerierung auf Input von außerhalb der Unternehmensgrenze gesetzt.<sup>72</sup>

Folgende Grafik zeigt die Entwicklung bzw. prozentuelle Veränderung des Einsatzes von Crowdsourcing seit dem Jahr 2005 durch die 100 Best Global Brands, nach Branchen zusammengefasst. Die stärksten Marken der Konsumgüterindustrie (in der Grafik als FMCG bezeichnet) setzen demnach eindeutig auf den Einsatz von Crowdsourcing.<sup>73</sup>

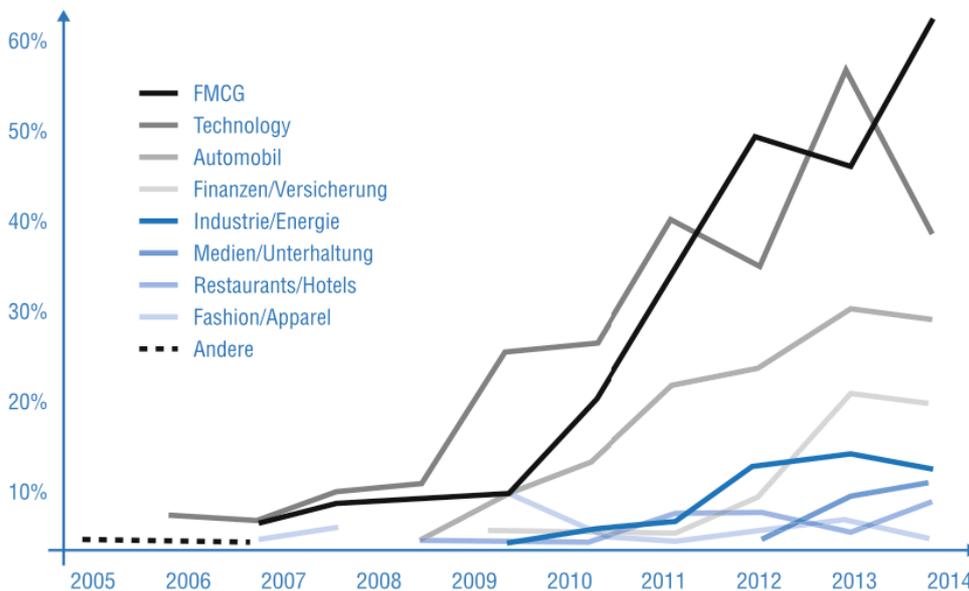


Abb. 5: Kumulativer Einsatz von Crowdsourcing durch die 100 Best Global Brands - nach Branchen in %. Quelle: Kreutzer et al. (2017), S. 150.

### 2.5.4 Best Practice Beispiel Open Innovation Konsumgütermarkt

Einer der weltweit führenden Konsumgüterhersteller ist das Unternehmen Procter & Gamble. Das FMCG<sup>74</sup>-Unternehmen gehört mitunter zu den innovativsten. Das auf Open Innovation basierende Konzept, womit Procter & Gamble seine Innovationskraft sichern und weiter vorantreiben möchte, trägt den Namen Connect + Develop und wurde aufgrund des Verschwimmens von Branchengrenzen und zunehmender Innovationsgeschwindigkeit ins Leben gerufen. Open Innovation ist in der Organisation strategisch sehr stark verankert und spielt eine enorme Rolle für die Produktentwicklung und Sortimentserweiterung.<sup>75</sup> Das Unternehmen arbeitet im Rahmen seines Open Innovation Programms mit einzelnen Innovator\*innen,

<sup>71</sup> Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 145ff.

<sup>72</sup> Vgl. Baumgarten (2021), Onlinequelle [26.09.2021].

<sup>73</sup> Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 149f.

<sup>74</sup> Anm. der Autorin: FMCG ist die Abkürzung für Fast moving consumer goods.

<sup>75</sup> Vgl. Huston/Sakkab (2006), Onlinequelle [ 22.09.2021].

kleinen Unternehmen, als auch großen Fortune-500 Unternehmen zusammen. Die Partnerschaft mit externen Ideen-Geber\*innen erachtet das Unternehmen als besonders relevant, um nachhaltig innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei fördert Procter & Gamble Partnerschaften mit Innovator\*innen, Unternehmer\*innen und Patentinhaber\*innen in den Bereiche Produkte, Technologien, In-Store, E-Commerce und Supply Chain.<sup>76</sup>

Neben dem internationalen Connect + Develop Programm (und einigen weiteren) setzt Procter & Gamble im deutschsprachigen Raum stark auf Crowdsourcing als Anwendungsfall des Open Innovation Ansatzes. Im Jahr 2014 war Procter & Gamble das Crowdsourcing-aktivste Unternehmen in seiner Branche<sup>77,78</sup>. Grund dafür ist u.a. der intensive Einsatz der für ausschließlich Crowdsourcing-Aktivitäten initiierten Website [www.formeonline.de](http://www.formeonline.de). Die Website spielt eine wichtige Rolle in der Open-Innovation-Strategie des Unternehmens am deutschsprachigen Markt. In Kombination mit einer starken Facebook-Präsenz unter dem gleichen Namen, schafft es Procter & Gamble, die Anzahl ihrer Crowdsourcing Aktivitäten hoch zu halten und den Kontakt bzw. die Bindung zu ihren Konsument\*innen laufend und intensiv zu pflegen.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Procter & Gamble (2021), Onlinequelle [22.09.2021].

<sup>77</sup> Anm. der Autorin: Gemeint ist die FMCG-Branche.

<sup>78</sup> Vgl. Kreuzer et al. (2017), S. 149.

<sup>79</sup> Vgl. Baumgarten (2021), S. 9., Onlinequelle [26.09.2021].

### 3 KUND\*INNEN-INTEGRATION ALS OPEN INNOVATION ANSATZ

Der Innovationsansatz der Kund\*innen-Integration basiert auf dem Open-Innovation-Modell und entspricht der Kund\*innen-orientierten Weiterentwicklung bzw. Anpassung des konventionellen Closed-Innovation-Modells. Durch die Öffnung der Unternehmensgrenzen setzt dieser Innovationsansatz vor allem auf das Einbinden der Kund\*innen in frühen Phasen der Innovationsentwicklung. Kund\*innen-Integration ist jedoch nicht gleichzusetzen mit Konsument\*innen-Forschung und Bedürfniserhebung. Vielmehr kann der Ansatz als Bereicherung und Erweiterung der konventionellen Marktforschung gesehen werden. Es existieren unterschiedliche Arten der Miteinbeziehung der Konsument\*innen in den Innovationsprozess. Mit dem Ziel der Lösungsentwicklung durch die Kund\*innen sind diese aktiv am Innovieren beteiligt und gehören dadurch zum Entwicklungsteam.<sup>80</sup>

Wie bereits erläutert, hat sich in den letzten zwanzig Jahren im Innovationsmanagement einiges verändert. Closed-Innovation-Strategien wurden für viele Unternehmen obsolet und durch Open-Innovation-Ansätze ersetzt. Eine Open-Innovation-Strategie geht auch mit einer starken Kund\*innen-Orientierung einher. Prinzipiell bedeutet Kund\*innen-Orientierung, dass sich das gesamte unternehmerische Handeln auf den Nutzen bzw. den Wert einer Leistung für eine\*n Kund\*in ausrichtet. Stellt ein Unternehmen den\*die Kund\*in in den Mittelpunkt des Wirtschaftens, so spricht man von einer starken Kund\*innen-Orientierung.<sup>81</sup>

Von Kund\*innen-Orientierung wurde schon gesprochen, bevor Chesbrough 2003 die Open-Innovation-Strategie bekannt gemacht hat. Diese Ausrichtung ist aufgrund des steigenden Wettbewerbsdruckes und der Ansprüche der Konsument\*innen in der jüngsten Vergangenheit immer wichtiger geworden. Mittlerweile ist Kund\*innen-Orientierung state-of-the-art und nicht mehr variabel. Vor allem in Branchen, in denen es keine Monopolisten gibt und der Wettbewerb sehr intensiv ist, ist die Orientierung an dem\*der Kund\*in überlebensnotwendig. Die Begrifflichkeit der Kund\*innen-Orientierung kommt ursprünglich aus dem Bereich der Marketingwissenschaften, ist mittlerweile jedoch auch im Innovationsmanagement fest verankert. In diesem geht es besonders um das Verstehen der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe. Eine große Herausforderung stellt in diesem Zusammenhang das Ableiten und Anwenden von (durch geeignete Methoden und Praktiken erhobenen) Bedürfnis-bezogenen Erkenntnissen auf konkrete Innovationen. Zwar ist dieser Vorgang aufwändig und komplex, er ist jedoch auch essenziell, um die richtigen Produkte und Dienstleistungen für die Kund\*innen entwickeln zu können. Einen weiteren starken Schritt in Richtung Kund\*in-Orientierung und -Zentrierung macht ein Unternehmen durch die aktive Integration der Kund\*innen in den Innovationsprozess eines Unternehmens.<sup>82</sup>

#### 3.1 Kund\*innen-Integration im Innovationsprozess

Unternehmen haben in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten die Erfahrung gemacht, dass Kund\*innen-Zentrierung zwar positive Effekte mit sich bringt, die bloße Zentrierung auf die Kund\*innen allerdings nicht ausreichend ist. Denn im rein kund\*innen-orientierten Innovationsmanagement erhält ein Unternehmen durch passende Methoden und Praktiken valide und umfangreiche Informationen über die Wünsche,

---

<sup>80</sup> Vgl. Kreuzer et al. (2017), S. 142f.

<sup>81</sup> Vgl. Homburg (1995), o.S.

<sup>82</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 18f.

Probleme und Bedürfnisse dieser. In diesem Ansatz nimmt der\*die Kund\*in eine repräsentative und statistische Rolle ein.<sup>83</sup> Zwar profitiert ein Unternehmen von diesen Informationen, es schöpft durch die sehr eingeschränkte Involvierung der Kund\*innen jedoch ein großes Potential der Informationsgewinnung nicht aus. Dieses Problem verspricht die Kund\*innen-Integration zu lösen. Dabei handelt es sich um einen aktiven anstelle des passiven Ansatzes, welcher auch interaktiver Wertschöpfungsprozess zwischen Unternehmen und Kund\*in genannt wird.<sup>84 85</sup>

Involviert ein Unternehmen Kund\*innen in den Innovationsprozess, so erhofft es sich zweierlei Dinge. Einerseits die Identifikation der eigenen Bedürfnisse und andererseits die Identifikation und Entwicklung von Lösungen. Im Zuge des Innovationsprozesses kann Kund\*innen-Integration zu unterschiedlichen Zeitpunkten angewandt werden. Vor allem zu Beginn des Entwicklungsprozesses einer Innovation erscheint der Einsatz von Methoden aus dem Bereich der Kund\*innen-Integration als sinnvoll, da zu diesem Zeitpunkt am meisten Potential herrscht. Folgende Abbildung zeigt, dass mit dem zeitlichen Fortschreiten des Innovationsprozesses die Bedeutung und Sinnhaftigkeit von Kund\*innen-Integration abnimmt und zugleich die Begrenztheit des Lösungsraumes zunimmt.<sup>86</sup>

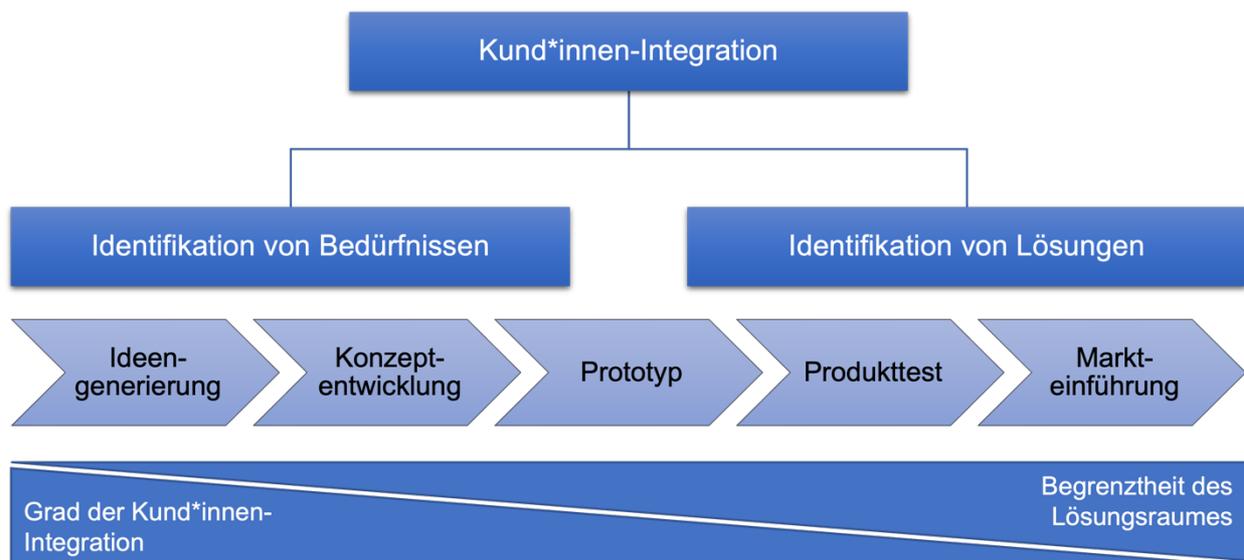


Abb. 6: Kund\*innen-Integration im Entwicklungsprozess. Quelle: angelehnt an Hüsich (2015), S. 59, eigene Darstellung.

### 3.2 Arten der Kund\*innen-Integration

Im Innovationsprozess kann der\*die Kund\*in unterschiedliche Rollen einnehmen. Je nachdem wie umfangreich die Zusammenarbeit zwischen den Konsument\*innen und dem Unternehmen vonstatten gehen soll, entscheidet sich ein Unternehmen für das Intensivitätsausmaß. Man unterscheidet dabei drei Arten bzw. Stufen der Kund\*innen-Integration. Die Stufe mit der geringsten Unternehmens-

<sup>83</sup> Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 135.

<sup>84</sup> Vgl. edb., S. 115ff.

<sup>85</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 20f.

<sup>86</sup> Vgl. Hüsich (2015), S. 59f.

Konsument\*innen-Interaktion ist die des Zuhörens. In dieser Stufe werden Informationen von und über die Kund\*innen gesammelt.<sup>87</sup>

Unter **Zuhören** wird in diesem Fall vor allem das Auswerten von Daten über die Kund\*innen aus Datenbanken und Produktanalysen verstanden. In der Praxis werden Markt- und Kund\*innen-Informationen durch Literaturanalyse, wie z.B. die Analyse von Patenten, oder die Analyse von den bereits erwähnten Datenbanken zusammengetragen. Diese Stufe der Kund\*innen-Integration entspricht eher einem Vorgehen nach Closed-Innovation-Ansatz und kann als „Entwicklung für die Kund\*innen“ zusammengefasst werden.<sup>88</sup>

Relevanter im Kontext von Open Innovation erscheinen die zwei weiteren existierenden Stufen: Stufe zwei, mit der Bezeichnung **Fragen**, und Stufe drei mit dem Namen ‚Beteiligung‘. Die Einbindung von Kund\*innen in den Innovationsprozess durch Fragen mittels Kund\*innen-Befragungen und Zufriedenheitsstudien entspricht einer „Entwicklung mit den Kund\*innen“. Auf dieser Stufe treffen Ansätze der Closed, als auch Open Innovation aufeinander. Es wird stets der Dialog mit dem\*der Kund\*in gesucht, was in der Praxis mittels eines Kund\*innen-Panels, -Workshops, Durchführen von Tests vor der Markteinführung, eines durchdachten Kund\*innen-Beschwerdeprozesses oder auch mittels Nutzer\*innen-Gruppen, Online-Communities und Blogs stattfindet. Diese Beispiele zeigen auf, dass in der Stufe des Fragens der Dialog von Seiten des Unternehmens, als auch des\*der Kund\*in gestartet bzw. durchgeführt werden kann. Hier existieren einige Möglichkeiten, mit den Verbraucher\*innen in Kontakt zu treten und auch eine Kombination von Methoden ist üblich.<sup>89</sup>

Das größte Ausmaß an Mitbestimmung und Anteilnahme durch den\*die Kund\*in findet in der dritten Stufe der Kund\*innen-Integration statt. Die Stufe der **Beteiligung** enthält ausschließlich Open Innovation Ansätze. Kund\*innen werden aktiv, eigenständig und mit einer sehr hohen Relevanz in den Innovationsprozess miteinbezogen und kreieren ihre eigenen Lösungen. Hierbei kann der\*die Kund\*in entweder als gleichwertige Partner\*in im Entwicklungsprozess betrachtet werden, oder aber auch als unabhängige Ideengeber\*in fungieren. Erstes kann so aussehen, dass ein organisationsinternes F&E- oder Innovationsteam mit Lead-User\*innen zusammenarbeitet, oder Instrumente für die Kund\*innen bereitgestellt werden. Zweites kann in der Praxis so vonstatten gehen, dass Innovation gänzlich durch die Community getrieben wird. Das kennt man u.a. aus dem IT- und Software-Bereich, wo diese Art von Innovation als ‚Open Source‘<sup>90</sup> bekannt ist. Auch können Lead-User\*innen-Aktivitäten gänzlich vom Unternehmen losgelöst durchgeführt werden.<sup>91</sup>

### 3.3 Chancen und Risiken

Welche Vorteile sich durch Kund\*innen-Integration für Unternehmen ergeben, wurde in den bisherigen Kapiteln bereits erläutert. Auch wurde ersichtlich, dass Unternehmen, die nicht auf Kund\*innen-Integration

---

<sup>87</sup> Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 143f.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.

<sup>89</sup> Vgl. ebd.

<sup>90</sup> Anm. der Autorin: Bedeutet offener Quellcode. Es handelt sich um einen Programmiercode, auf den die Allgemeinheit Einsicht nehmen kann.

<sup>91</sup> Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 143f.

setzen, meist nicht mit Konkurrenten mithalten können, die sich den Methoden des Open Innovation Ansatzes bedienen. Die frühe Integration der Kund\*innen in den Innovationsprozess resultiert in einem besseren und tiefgreifenden Verständnis der Kund\*innen-Wünsche, Marktanforderungen und Bedürfnisse. Quantität und Qualität der Informationen, die Unternehmen durch die Zusammenarbeit und den Dialog mit ihren Kund\*innen erhalten, führen dazu, dass bessere, innovativere und wettbewerbsfähigere Produkte entwickelt werden können. Nicht nur der Output, also die Innovation, ist besser, auch der Innovationsprozess selbst wird effizienter, da Fehler früher erkannt und reduziert werden können.<sup>92</sup>

Kund\*innen-Integration birgt jedoch nicht nur Chancen, sondern auch Risiken in sich. Geht ein Unternehmen nicht richtig mit diesen Risiken um, kann der Einsatz von Kund\*innen-Integration zu Fehlentscheidungen führen, die mit hohen Ausgaben verbunden sein können. Auch kann der Fall eintreten, dass aufgrund eines unkontrollierten Wissensabflusses die Konkurrenz mit heiklen, vertraulichen Informationen versorgt wird. So wichtig die Einbindung von externen Wissensträgern in die Innovationsschaffung auch ist, darf damit nicht fahrlässig umgegangen werden. Es wird immer notwendiger, die Beziehungen zu Kund\*innen zu stärken, um langfristig auf das Wissen zugreifen zu können, Kund\*innen an das Unternehmen zu binden und ihre Loyalität zu steigern.<sup>93</sup>

Wie wahrscheinlich das Eintreten von Risiken in der Praxis ist und wie schwerwiegend ein solcher Risikoeintritt ist, hängt stark von der Branche, dem Unternehmen oder dem jeweiligen Innovationsprojekt ab. Im Kontext von Kund\*innen-Integration und Open Innovation lassen sich die folgenden sechs Risiken als die am häufigsten eintretenden identifizieren<sup>94</sup>:

- Die Beschränkung des\*der Kund\*in auf die Entwicklung inkrementeller Innovationen.
- Die entwickelte Innovation spricht nur eine Marktnische, und nicht den Massenmarkt an.
- Abhängigkeit des Unternehmens von den Ansichten des\*der jeweiligen Kund\*in bei der Entwicklung von Ideen und Innovationen.
- Abhängigkeit des Unternehmens von der Persönlichkeit und den Bedürfnissen des\*der Kund\*in.
- Das Auftreten von Missverständnissen im Zuge der Zusammenarbeit.
- Risiko des Wissensverlustes und -abflusses.

Die folgende Grafik zeigt, dass sich die Risiken zeitlich einordnen lassen und meist in den gleichen Phasen innerhalb eines Kund\*innen-Integrations-Prozesses eintreten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Enkel (2006), S. 171ff.

<sup>93</sup> Vgl. ebd., S. 171-172.

<sup>94</sup> Vgl. ebd., S. 174. (Anm. der Autorin: Bezieht sich auf gesamte Aufzählung.)

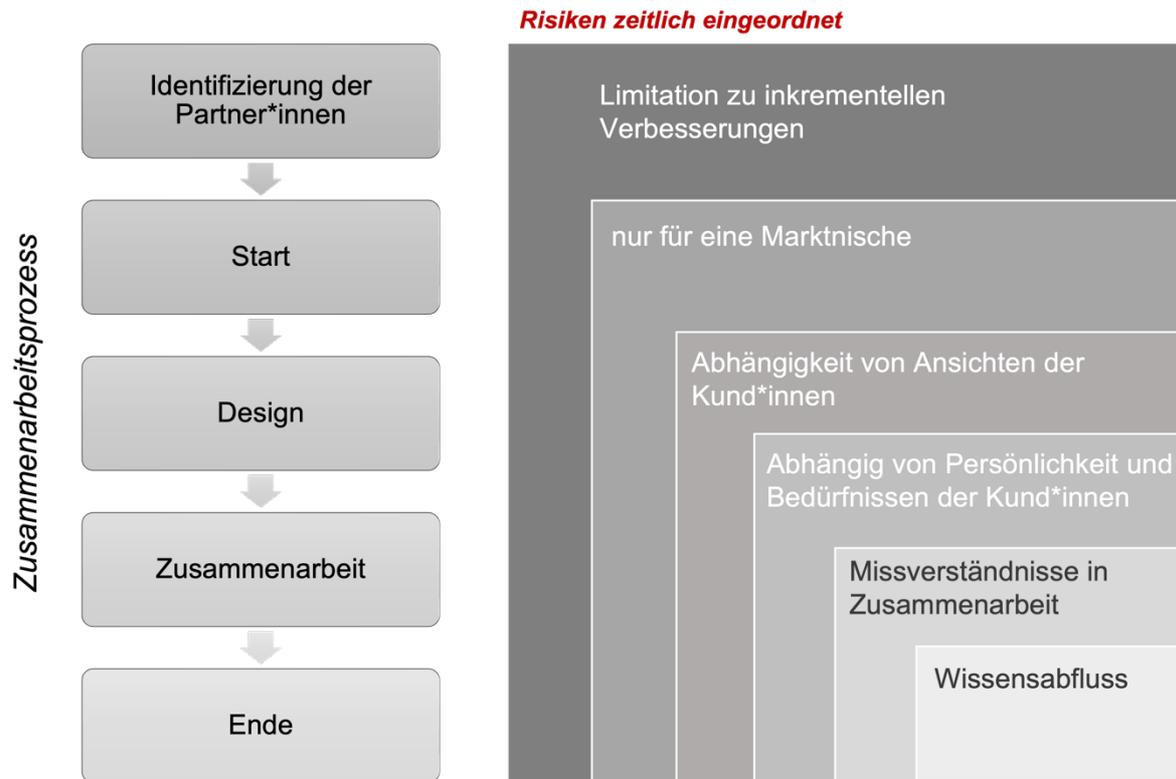


Abb. 7: Phasen des Zusammenarbeitsprozesses und die am häufigsten auftretenden Risiken. Quelle: Enkel (2006), S. 174, eigene Darstellung.

Auch wenn neben den Chancen einige Risiken existieren, sollten diese Unternehmen nicht davon abhalten, Kund\*innen-Integration in den Innovationsprozess einzubinden. Denn mit einem vernünftigen und zuverlässigen Risikomanagement lassen sich die genannten Risiken in einem ausreichenden Ausmaß managen, sodass das Eintreten dieser unterbunden werden kann und sie zu keinem Schaden führen.<sup>95</sup> Folgende Tabelle geht näher auf die vorgestellten Risiken ein und stellt Gegenmaßnahmen zur Risikoreduzierung bzw. Maßnahmen des Risikomanagements vor<sup>96</sup>:

Risiko	Beschreibung und Gegenmaßnahmen
<b>Limitation zu inkrementellen Verbesserungen</b>	Dieses Risiko besteht vor allem zu Beginn des Kund*innen-Integrations-Prozess. Beim Suchen und Auswählen der geeigneten Teilnehmer*innen bzw. Partner*innen gilt es, die passenden Kund*innen zu identifizieren. Unternehmen setzen auf Methoden der Kund*innen-Integration weil sie auf das Wissen und die Erfahrungen dieser zugreifen wollen, um zu lernen und zu profitieren. Hier besteht jedoch die Herausforderung, jene Leute auszuwählen, die trotz ihres Wissens bereit und fähig sind, abstrakt zu denken und zu arbeiten. Hierfür werden Kund*innen herausgefordert, ihr Wissen stark zu

<sup>95</sup> Vgl. Enkel (2006), S. 174.

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S. 174-184. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf den Inhalt der Tabelle.

	<p>abstrahieren, um sich von bekannten Lösungen zu trennen. Deshalb sollte die Auswahl der Teilnehmenden besonders sorgfältig ablaufen. Es empfiehlt sich, sehr visionäre und innovative Kund*innen in den Innovationsprozess miteinzubeziehen. Personen, die an der Mitgestaltung der Zukunft interessiert sind und eine hohe Abstraktionsfähigkeit, als auch Begeisterung für radikale Innovationen mitbringen, reduzieren das Risiko, dass bloß inkrementelle Innovationen entstehen.</p> <p>Neben der personellen Auswahl spielen die Methode der Kund*innen-Integration und die zeitliche Einbindung der Kund*innen ausschlaggebende Rollen. Es empfiehlt sich, so früh wie möglich die externen Ideengeber*innen in den Innovationsprozess miteinzubeziehen, um den Blickwinkel weit offen und die Möglichkeiten der Ideenfindung sehr breit zu lassen. Je weniger Einschränkungen existieren, desto kreativer und vielfältiger wird die Ideensammlung ausfallen.</p>
<p><b>Nur für eine Marktnische</b></p>	<p>Das Risiko, dass eine Innovation schlussendlich nur für eine Marktnische geeignet ist, und am eigentlichen Massenmarkt vorbeientwickelt wurde, ist vor allem aus finanzieller Perspektive relevant. Denn die Absatzzahlen fallen auf einem vergleichsmäßig kleinen Markt wesentlich schlechter aus, als auf einem großen Markt. Während des Innovationsprozesses ist es daher wichtig, die integrierten Kund*innen nicht als komplette Widerspiegelung des Marktes zu betrachten, sondern die Erkenntnisse auch quantitativ zu prüfen. Die Zusammenarbeit mit einer Person, die als Hauptkund*in eines Produktes gilt, ist keine Sicherheit dafür, dass die restlichen Kund*innen die gleichen Bedürfnisse wie diese eine Person haben.</p> <p>Es empfiehlt sich deshalb, die Ergebnisse von Kund*innen-Integration auch immer mit Markt- und Trenddaten zu vergleichen und Markt-Szenarien durchzuspielen.</p>
<p><b>Abhängigkeit von Ansichten der Kund*innen</b></p>	<p>Lässt sich ein Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Externen ein, so wird dieses dadurch genauso beeinflusst, wie es selbst die Außenwelt beeinflusst. Im Zuge der Anwendung von Methoden aus dem Bereich der Kund*innen-Integration lenken die Kund*innen den Innovationsprozess durch ihre Meinungen und Ansichten. Das wird in den meisten Fällen dazu führen, dass anders selektiert wird, als wenn das Unternehmen ohne Kund*innen-Integration vorgegangen wäre. Es bedarf eines Bewusstseins für diese Beeinflussungsstärke und eine aktive Steuerung des Innovationsprozess dahingehend,</p>

	<p>dass stets die Interessen des Unternehmens bzw. die Vorteile für das Unternehmen die zentrale Ausrichtung sind.</p> <p>Kund*innen können bewusst oder unterbewusst in der Ideengenerierung, Diskussion und Mitentscheidung ihre eigenen Wünsche zu stark gewichten, was der Qualität des Outputs schaden kann.</p> <p>Das beschriebene Risiko wird am stärksten dadurch reduziert, dass die richtigen Personen ausgewählt werden. Die Persönlichkeit, das Ausmaß an Kreativität, Visionskraft und Abstraktionsfähigkeit eines*einer Kund*in muss zu dem durchzuführenden Innovationsprojekt passen. Während ein*e kreative*r Kund*in hervorragend für die Entwicklung radikaler Innovationen geeignet ist, wird er oder sie in der Funktion als Tester*in von Funktionsmustern fehl am Platz sein. Eine Person, die visionäres Arbeiten bevorzugt, wird unglücklich sein, wenn sie unter bereits bestehenden Ideen wählen oder diese bewerten muss und wird daher keine besonders gute Leistung erbringen. In der Phase der Ideengeneration wäre sie hingegen hervorragend geeignet und könnte dem Unternehmen sehr nützlich sein.</p> <p>Es empfiehlt sich, für Kund*innen-Integration Vorhaben Kriterien-Listen zu formulieren und zu führen. Dadurch wird die objektive Auswahl passender Kund*innen für die Innovationsprojekte gesichert.</p>
<p><b>Abhängigkeit von Persönlichkeit und Bedürfnissen der Kund*innen</b></p>	<p>Ähnlich wie das Risiko der Abhängigkeit von den Ansichten der Kund*innen ist das Risiko der Abhängigkeit von der Persönlichkeit und den Bedürfnissen der in den Innovationsprozess integrierten Kund*innen. Hier überschneiden sich die Einflussfaktoren zum Teil.</p> <p>Wie auch die Organisation und das interne Innovationsteam, bringen die Kund*innen ihre Persönlichkeit und ihren Charakter in das Innovationsprojekt ein. Dieses Risiko ist vor allem dann gegeben, wenn die zu integrierenden Kund*innen zum ersten Mal mit dem Unternehmen zusammenarbeiten. Wenn bereits Erfahrungswerte da sind, dann sollte basierend auf den Erfahrungen die Personen für Innovationsprojekte ausgewählt werden, die mit ihren Persönlichkeiten bestmöglich zur Zielerreichung beitragen können. Wie auch im vorherigen Risiko beschrieben wurde, passen visionäre, kreative und unruhige Persönlichkeiten zu radikalen Innovationsprojekten, eine veränderungs-ablehnende, risiko-averse</p>

	<p>und zweifelnde Persönlichkeit wird für solche Projekte hingegen eher weniger bis gar nicht geeignet sein.</p> <p>Grundsätzlich kann auch eine Überprüfung, ob die zu integrierenden Kund*innen mit der Unternehmenskultur zusammenpassen und sich mit den Unternehmenswerten und -zielen identifizieren können, dabei helfen, das Risiko reduzieren, dass Personen den Innovationsprozess aus Unternehmensperspektive falsch oder schlecht beeinflussen.</p>
<p><b>Missverständnisse in der Zusammenarbeit</b></p>	<p>In jeder Art der Zusammenarbeit ist das Risiko, dass Missverständnisse entstehen, vorhanden. Dieses Risiko reduziert sich in der Regel, wenn sich Personen bereits kennen und mit der Kommunikationsart und Arbeitsweise vertraut sind. Deshalb ist auch an diesem Punkt der Aufbau langfristiger Open Innovation Kooperationen zwischen Kund*innen und Unternehmen empfehlenswert, um das Risiko zu minimieren.</p> <p>Missverständnisse können einerseits v.a. entstehen, wenn Kund*innen ihre Bedürfnisse, Probleme etc. identifizieren und artikulieren müssen. Denn häufig wissen sie gar nicht, was sie brauchen oder wollen. Um an diesem Punkt den*die Kund*in wirklich verstehen zu können, bedarf es oft viel Arbeit. Andererseits können Missverständnisse dadurch entstehen, dass die Informationen, die durch Kund*innen-Integration ins Unternehmen hineinfließen, nicht richtig von den zuständigen Personen bzw. Abteilungen aufgenommen, verstanden und verwertet werden. Oft existiert auch ein Gefühl des Unbehagens seitens der Forschungs- und Entwicklungsabteilung weil diese sich nicht relevant oder gebraucht genug vorkommt. Damit hier eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen F&amp;E und integrierten Kund*innen funktionieren kann, ist es bedeutsam, den Mitarbeitenden klarzumachen, dass ihre Kompetenz nicht in Frage gestellt wird oder ihr Fachwissen obsolet wird, sondern Open Innovation dem Unternehmen als zusätzliche Wissensquelle dient.</p>
<p><b>Wissensabfluss</b></p>	<p>Es besteht in jeder Zusammenarbeit mit Externen die Gefahr, dass Unternehmenswissen weitergegeben und dadurch die Wettbewerbsstärke des Unternehmens geschwächt wird. Diese Sorge ist ein Grund dafür, weshalb Unternehmen Open Innovation lang abgelehnt haben und dies teilweise noch immer tun. Damit dieses Risiko nicht eintritt, sollte ein Unternehmen vor der Zusammenarbeit ganz klar kommunizieren, wie mit intellektuellem Eigentum umgegangen wird. Zur rechtlichen Absicherung sollten</p>

	<p>immer faire und lückenlose Verträge und Vereinbarungen mit den Kund*innen abgeschlossen werden.</p> <p>Nachdem Unternehmen von der Kund*innen-Integration auf vielen Ebenen profitieren, ist es auch wichtig, dem*der Kund*in Wertschätzung gegenüber zu bringen, damit die Beziehung positiv behaftet bleibt und eine langfristige Zusammenarbeit aufgebaut werden kann. Kund*innen-Integration soll eine Win-Win-Situation schaffen, in welcher Unternehmen als auch teilnehmende Kund*innen in Form von Nutzen profitieren. In den Verträgen sollte daher auch klar geregelt werden, wer welchen Beitrag zum Projekt leistet und wie der weitere Umgang mit in Kooperation erbrachter Leistung ablaufen soll.</p> <p>Baut ein*e Kund*in Bindung und Loyalität einem Unternehmen gegenüber auf, so reduziert das das Risiko des Wissensabflusses immens. Es ist herausfordernd, aber unabdingbar, eine Balance zwischen Freiräumen zur kreativen Schaffung und rechtlicher Absicherung hinsichtlich vorhandenem Firmenwissen bzw. im Innovationsprozess geschaffenen Wissen, zu finden.</p>
--	--

Tab. 1: Risiken der Kund\*innen-Integration und Gegenmaßnahmen. Eigene Darstellung.

### 3.4 Motive des Unternehmens

Die richtige Anwendung aktiver Kund\*innen-Integration trägt zur Stärkung und Festigung der Wettbewerbssituation von Unternehmen bei. Konkret lassen sich fünf Vorteile identifizieren, welche Unternehmen dazu motivieren, Open Innovation zu betreiben und Kund\*innen-Integration zur Innovationsentwicklung einzusetzen. Die Wettbewerbsvorteile ergeben sich durch die Reduzierung der Time-to-Market und Cost-to-Market einerseits und durch die Steigerung des Fit-to-Market, des New-to-Market und der Kund\*innen-Bindung andererseits. Sie werden in der folgenden Tabelle näher erläutert.<sup>97</sup>

Motiv	Erläuterung
<b>Reduzierung der Time-to-Market<sup>98</sup></b>	Unter Time-to-Market versteht man die Periode zwischen dem Starten der Innovationsentwicklung und der Einführung der Innovation in den Markt. Nachdem nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Konkurrenz laufend an Innovationen arbeitet, ist die Schnelligkeit ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Unternehmen, die vor der Konkurrenz Produkte auf den Markt bringen, können sich durch den zeitlichen Vorsprung einfacher Marktanteile sichern und es den Nachzüglern schwieriger machen, Anteile

<sup>97</sup> Vgl. Reichwald et al. (2007), S. 172.

<sup>98</sup> Vgl. ebd., S. 173f. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf Erläuterung, siehe rechte Spalte.

	<p>aufzubauen. Der frühe Markteintritt verbessert auch die Kund*innen-Wahrnehmung des Unternehmens. Ist man eines der ersten anbietenden Unternehmen, so verbessert das die Reputation und Kund*innen vertrauen in die Innovationskraft des Unternehmens.</p> <p>Weiters bedeutet eine Reduzierung der Time-to-Market, dass tendenziell im Laufe des Innovationsprozess durch die Zeiteinsparung auch weniger Personalressourcen (in Arbeitsstunden gemessen) benötigt werden und die Mitarbeitenden Zeit für andere Tätigkeiten haben.</p> <p>Die Reduzierung der Time-to-Market beruht auf den Prinzipien der Arbeitsteilung. Kund*innen werden so eingebunden, dass das Unternehmen am meisten Zugriff auf implizites Wissen erhält. Denn dieses implizite Wissen ist ohne Open Innovation schwer zugänglich. Im konventionellen Closed Innovation Ansatz bedarf es einige Feedbackschleifen zwischen interner Entwicklungsabteilung und den Kund*innen, um tatsächlich über die Informationen zu verfügen, die ein Unternehmen für die Entwicklung seiner Innovation bedarf. Kund*innen-Integration schafft es, diesen herausfordernden und aufwändigen Arbeitsschritt direkt an die Kund*innen weiterzugeben, um so bei minimalem Arbeitsaufwand zu maximalem Informationsgehalt zu kommen.</p>
<p><b>Reduzierung der Cost-to-Market<sup>99</sup></b></p>	<p>In dem Begriff Cost-to-Market stecken sämtliche Kosten, die innerhalb eines Innovationsprozesses, beginnend mit der Planung, endend mit der Markteinführung, angefallen sind. Der Kostendruck hat in den letzten Jahrzehnten durch die verschwimmenden geographischen Grenzen und das wachsende Angebot zugenommen. Kostenstrukturen hängen daher immer mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zusammen.</p> <p>Die Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen von Unternehmen sind essenziell für den Unternehmenserfolg, sind jedoch auch sehr kostenintensiv. Eine Lösung für dieses Problem stellt die Kund*innen-Integration dar. Während interne Forschungs- und Entwicklungsabteilungen für die Ideengeneration und vor allem die Prototypenentwicklung viel Zeit und Geld benötigen, kann durch die externe Ideenentwicklung und/oder Umsetzung eines Prototypens die Cost-to-Market massiv reduziert werden. Diese Kostenreduktion resultiert wiederum in einer Stärkung der Wettbewerbssituation und steigert die Produktrentabilität.</p>
<p><b>Steigerung des Fit-to-Market<sup>100</sup></b></p>	<p>Eine andere Bezeichnung für Fit-to-Market ist Marktakzeptanz. Das Ausmaß des Fit-to-Market bedeutet die Höhe der positiven Einstellung der Kund*innen zu einem neuen Produkt. Je besser die Bedürfnisse des Marktes, und somit der</p>

<sup>99</sup> Vgl. Reichwald et al. (2007), S. 174. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die Erläuterung, siehe rechte Spalte.

<sup>100</sup> Vgl. ebd., S. 175. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die Erläuterung, siehe rechte Spalte.

	<p>Kund*innen, erfüllt werden und je besser die Lösung für die Probleme der Kund*innen ist, desto höher ist auch der Fit-to-Market.</p> <p>Fühlen sich Kund*innen gut verstanden und löst ein Produkt ihre Probleme nahezu perfekt, so sind sie auch tendenziell bereit, mehr für eine Lösung zu zahlen. Anhang der Zahlungsbereitschaft der Kund*innen kann der individuelle Nutzen für diese abgeleitet werden.</p> <p>Der Grund, weshalb Kund*innen-Integration zur Steigerung des Fit-to-Market beiträgt, liegt darin, dass die Kund*innen selbst am besten wissen und kommunizieren können, was sie wollen und welches Leistungsangebot ihre Probleme lösen können. Indem man Kund*innen die gleiche Expert*innen-Rolle wie F&amp;E-Mitarbeitenden einräumt, können Unternehmen enorm von dem Output profitieren. Hier wird in der Praxis oft auf die Methode des*der Lead User*in zurückgegriffen.</p>
<p><b>Erhöhung des New-to-Market<sup>101</sup></b></p>	<p>Wie neu eine Innovation vom Markt wahrgenommen wird, misst und beurteilt der New-to-Market. Klassische Open Innovation Prozesse arbeiten in erster Linie mit unternehmensinternem Wissen und entwickelt basierend darauf vor allem inkrementelle Innovationen, die keinen sonderlich hohen New-to-Market aufweisen. Durch das Öffnen des Innovationsprozesses und das Einbinden von Kund*innen werden neue Perspektiven gewonnen, andere Denkanstöße gesammelt und innovativere Lösungen generiert. Ein weiterer Vorteil der Kund*innen-Integration aus Sicht des Unternehmens ist daher die Erhöhung des vom Markt wahrgenommenen Neuheitsgrades.</p>
<p><b>Steigerung der Kund*innen-Bindung<sup>102</sup></b></p>	<p>Der kollaborative Charakter von Open Innovation führt dazu, dass Kund*innen, die für Unternehmen Ideen entwickeln oder mit Unternehmen gemeinsam im Innovationsprozess zusammenarbeiten, sich mit dem Unternehmen identifizieren und eine Bindung aufbauen. In jedem Berührungspunkt mit einem Unternehmen wird die Beziehung zwischen dem*der Kund*in und dem Unternehmen gestärkt oder geschwächt. Je mehr positive Erfahrungen ein*e Kund*in mit einem Unternehmen sammelt und je mehr positive Assoziationen es mit ihm verbindet, desto stärker wirkt sich das auf die Kund*innen-Bindung aus.</p>

Tab. 2: Motive der Unternehmen. Eigene Darstellung.

### 3.5 Motive der Kund\*innen

Die bisherigen Kapitel haben klar hervorgehoben, dass Open Innovation für Unternehmen sehr vorteilhaft ist und Kund\*innen-Integration zu vielen Wettbewerbsvorteilen führt. Betrachtet man die Kund\*innen-

<sup>101</sup> Vgl. Reichwald et al. (2007), S. 175f. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die Erläuterung, siehe rechte Spalte.

<sup>102</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 38 und 56. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die Erläuterung, siehe rechte Spalte.

Perspektive, mag es zu Beginn womöglich nicht eindeutig sein, welche Motive existieren, die sie dazu bewegen, an Open Innovation Projekten teilzunehmen. Doch auch auf Kund\*innen-Seite existieren starke Motive, die sie zur Teilnahme an Kund\*innen-Integration motivieren. Konkret lassen sich die Motive in drei Gruppen teilen. Es existieren extrinsische, intrinsische und soziale Motive. Diese werden wie auch die Unternehmens-Motive übersichtlich in folgender Tabelle erläutert.

<b>Motiv</b>	<b>Erläuterung</b>
<b>Extrinsische Motive</b>	Extrinsische Motive zielen auf das Ergebnis bzw. die Folgen einer Tätigkeit ab. <sup>103</sup> Durch die Teilnahme am Innovationsprozess entsteht für die Kund*innen ein Nutzen, da die entwickelte Innovation ihre Bedürfnisse besser als zuvor oder erstmals erfüllt werden. Das zentrale extrinsische Motiv des*der Kund*in ist die Hoffnung bzw. Erwartung, dass sie die Innovation, an der sie mitwirken, schlussendlich selbst verwenden können und daher direkt etwas für ihre Bemühung zurückbekommen. Im Konsumgüterbereich sind Kund*innen ebenfalls dadurch motiviert, an Open Innovation teilzunehmen, weil ein Bedürfnis vom aktuellen Angebot nicht ausreichend genug erfüllt wird. <sup>104</sup>
<b>Intrinsische Motive</b>	Intrinsische Motive zielen auf die Tätigkeit selbst ab, die Folgen der Tätigkeit stehen dabei, im Gegensatz zu den extrinsischen Motiven, im Hintergrund. <sup>105</sup> Kund*innen, denen Innovieren und das Mitwirken an der Produktentwicklung Freude bereitet weil sie die Aktivitäten schätzen und es ihre Kreativität und Erfinder*innen-geist fördert, sind intrinsisch motiviert. Die Teilnehmenden entscheiden sich dafür, dem Unternehmen ihr Wissen und ihre Zeit zur Verfügung zu stellen, weil sie es genießen, wenn ihre Kompetenzen mit den Anforderungen des Innovationsprozesses übereinstimmen und sie die Tätigkeit als erfolgreich und sinnvoll erachten. Intrinsisch motivierte Personen schätzen die Herausforderung der Innovationsentwicklung und sehen ihren Nutzen darin, dass sie an der Aufgabe wachsen, kreativ sein können und Lösung entwickeln. Das Bedürfnis, dass durch Kund*innen-Integration erfüllt wird, ist in diesem Fall die Erlebnisqualität des Arbeitens. Die Kund*innen nehmen außerdem Gefühle wie Selbstbestimmung, Kontrolle und Kompetenz wahr, was sie motiviert und anspornt, gut zu sein. Kontrolle und Sicherheit sind allgemein wesentliche Motive für die westliche Gesellschaft, weshalb das intrinsische Motiv einer Person für die Teilnahme

---

<sup>103</sup> Vgl. Maier/Nissen (2019), Onlinequelle [30.05.2022].

<sup>104</sup> Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 165-166.

<sup>105</sup> Vgl. Maier (2018), Onlinequelle [30.05.2022].

	an Open Innovation auch schlicht die Reduktion von Unsicherheit sein kann. <sup>106</sup>
<b>Soziale Motive</b>	Neben den extrinsischen und intrinsischen Motiven existieren soziale Motive. Konkreter wird darunter die soziale Bestätigung und externe Anerkennung verstanden. Diese sind immer dann relevant, wenn es darum geht, von dem menschlichen Handeln anderer beeinflusst zu werden oder selbst andere zu beeinflussen. Soziale Motive treten verstärkt in den Vordergrund, wenn die Innovationsaktivitäten für andere Marktteilnehmer*innen sichtbar sind. Es dreht sich dabei stets darum, etwas zu leisten, das anderen gefällt, sie beeindruckt oder ihnen hilft. Soziale Motive hängen immer eng mit sozialer Normerfüllung, Vertrauensaufbau zwischen den Teilnehmenden innerhalb eines Netzwerkes und Wertschätzung zusammen. Personen, die stark sozial motiviert sind, wollen durch ihr Handeln ihren Werten gerecht werden und in diesem eigenen Wertesystem einen Beitrag leisten. <sup>107</sup>

Tab. 3: Motive der Kund\*innen. Eigene Darstellung.

---

<sup>106</sup> Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 167f.

<sup>107</sup> Vgl. ebd., S. 169.

### 3.6 Methoden und Instrumente zur Kund\*innen-Integration

Zuvor in der Arbeit wurden die Begriffe der Kund\*innen-Orientierung und der Kund\*innen-Integration erläutert, abgegrenzt und zueinander in Verhältnis gebracht. Folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, welche Open Innovation Methoden und Instrumente zur Miteinbeziehung der Kund\*innen in welchen Innovationsphasen sinnvoll erscheinen und zu empfehlen sind.<sup>108</sup>

	<b>Frühe Innovationsphasen</b>	<b>Mittlere Innovationsphasen</b>	<b>Späte Innovationsphasen</b>
<b>Inhalt der Phasen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analyse des Umfelds</li> <li>○ Ideengenerierung- und Bewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konzeptvorbereitung und -entwicklung</li> <li>○ Entwicklung, Prototypenbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pilotanwendung</li> <li>○ Test</li> </ul>
<b>Kund*innen-Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality Function Deployment</li> <li>• Boundary-Spanner-Ansatz</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathic Design</li> <li>• Produktklinik</li> <li>• Produkttest</li> </ul>
<b>Kund*innen-Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead User*in Methode</li> <li>• Ideenwettbewerb</li> <li>• Community-based-Innovation-Ansatz</li> <li>• Fokusgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead User*in Methode</li> <li>• Toolkits</li> </ul>	

Tab. 4: Überblick Praktiken und Methoden der Kund\*innen-Orientierung und -Integration, Quelle: Bretschneider (2012), S. 31. & Bretschneider et al. (2009), S. 9, leicht modifiziert, Eigene Darstellung.

Die in der Tabelle angeführten Praktiken und Methoden, die unter den Bereich der Kund\*innen-Orientierung fallen, werden des vollständigen Verständnisses wegen kurz definiert und erklärt. In weiterer Folge wird jedoch nur noch konkret auf die Methoden der aktiven Kund\*innen-Integration eingegangen, da diese für die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit relevant sind.

Praktiken und Methoden der Kund\*innen-Integration verfolgen unterschiedliche Ansätze und Ziele. Sie können dafür eingesetzt werden, Bedürfnis- und/oder Lösungsinformationen zu erheben. Bedürfnisinformationen beziehen sich auf latente oder bewusste Bedürfnisse, als auch den Nutzen selbst, der sich durch eine Innovation für den\*die Kund\*in erzeugt und wahrgenommen wird. Lösungsinformationen erhält ein Unternehmen dadurch, dass ein\*e Kund\*in seine\*ihre Meinung oder Ansicht hinsichtlich einer Produktausprägung oder Produktspezifikation mit ihm teilt. Hierbei teilt der\*die Kund\*in dem Unternehmen mit, auf welche Art und Weise ein vorhandenes Bedürfnis erfüllt werden kann.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 30.

<sup>109</sup> Vgl. Digmayer/Jakobs (2013), Onlinequelle [17.10.2021].

Im Bereich der Kund\*innen-Orientierung finden sich für die frühen Innovationsphasen drei Praktiken und Methoden. – Die Quality Function Deployment Methode, der Boundary-Spanner-Ansatz und das Beschwerdemanagement. Mittlerweile ausgereift ist die **Quality Function Deployment** Methode, welche aus der klassischen Produktentwicklung kommt und in den 1990er Jahren besonders intensiv eingesetzt wurde. Produkte werden bei dieser Methode nahe an den Kund\*innen-Bedürfnissen entwickelt. Output dieser Methode sind konkrete Anforderungen und Bedürfnisse der Kund\*innen, aus denen Schlüsse für die Produktgestaltung abgeleitet werden. Als Methode zur Aufnahme und Sammlung von marketingrelevanten Informationen hat sich der **Boundary-Spanner-Ansatz** durchgesetzt. Dabei werden im Zuge des regulären direkten Kund\*innen-Kontakts diverse Informationen aufgenommen. Aus den, meist durch Vertriebsmitarbeitende, gesammelten Informationen können in weiterer Folge innovationsrelevante abgeleitet und herausgefiltert werden, um diese im Zuge der Produktentwicklung und -weiterentwicklung zu berücksichtigen. Das **Beschwerdemanagement** ist der zuvor genannten Methode recht ähnlich. Im Kontext des Innovationsmanagement wird das Beschwerdemanagement dazu genutzt, durch Kund\*innen-Beschwerden über Produkte und das Angebot eines Unternehmens zu lernen. Aus dem Feedback und der Unzufriedenheit werden Bedürfnisse und Wünsche der Kund\*innen abgeleitet, welche wiederum bei der Entwicklung von Innovationsideen berücksichtigt werden.<sup>110</sup>

Empathic Design, Produktklinik und Produkttests sind Methoden der Kund\*innen-Orientierung, welche in späten Innovationsphasen zum Einsatz kommen können. Die Methoden **Empathic Design** und **Produktklinik** stellen Formen der Beobachtung dar und gehören zur Marktforschung. Während beim Empathic Design Kund\*innen bei der Verwendung eines Produktes in einer natürlichen Umgebung beobachtet werden, stellt die Produktklinik einen Ansatz dar, in dem Kund\*innen bei der Produktverwendung in einer künstlichen Umgebung, in einem Labor, beobachtet werden. Bei einem **Produkttest** wird dem\*der Kund\*in ein Produkt übergeben, welches zu verwenden, anzuwenden oder aufzubrauchen ist und von ihm\*ihr bewertet werden soll.<sup>111</sup>

Die frühen Phasen im Innovationsprozess bieten das größte Potential, durch die Miteinbeziehung der Kund\*innen umfangreiche und bedeutsame Erkenntnisgewinne zu erlangen. Hier können Unternehmen zwischen Ideenwettbewerben, Community-Based-Innovation-Ansatz, Fokusgruppen, der Lead-User\*in-Methode und Social Software wählen, um Kund\*innen-Integration einzusetzen. Die Methoden und Instrumente schließen einander nicht aus, auch Kombinationen empfehlen sich.<sup>112</sup> Im Zuge der mittleren Innovationsphasen existieren vor allem zwei Methoden der aktiven Kund\*innen-Integration: Die Lead-User\*in-Methode und Toolkits.<sup>113</sup> In den späten Phasen des Innovationsprozesses existieren keine Methoden, welche sinnvollerweise im Kontext der aktiven Kund\*innen-Integration durchzuführen sind. Es bieten sich jedoch Methoden und Instrumente der Kund\*innen-Orientierung an, um auch in den letzten Phasen des Innovationsprozesses das Optimum herauszuholen. Möglich wäre der Einsatz von Empathic Design, Produktkliniken und Produkttests.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 25-27.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., S. 29-30.

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 21-27.

<sup>113</sup> Vgl. ebd., S. 27-29.

<sup>114</sup> Vgl. ebd., S. 29-30.

### 3.6.1 Ideenwettbewerbe

Eine sehr beliebte Methode der frühen Innovationsphase ist der Ideenwettbewerb. Wie der Name bereits erkennen lässt, ist der Ziel dieses Instrument das Generieren vieler, guter Ideen. Kund\*innen werden im Rahmen eines Wettbewerbes dazu eingeladen, Ideen zu einem gewissen Themenschwerpunkt oder Problem zu entwickeln und einzusenden. Dabei versuchen Unternehmen mittels Belohnungen und attraktiven Preisen, Kund\*innen zum Mitmachen zu motivieren. Durch das entstehende Wettbewerbsgefühl zwischen den Teilnehmer\*innen werden der Ehrgeiz und das Commitment (die Selbstverpflichtung bzw. das Engagement) gesteigert, wodurch eine intensive Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung entsteht und die Kund\*innen ihr Bestes geben, um zu den top Ideen zu gehören. Wie für Wettbewerbe typisch sind diese auf einen gewissen Zeitraum ausgeschrieben. Bis zu einer Frist haben die Teilnehmenden ihre Ideen einzureichen, welche in weiterer Folge von einer Jury, die in der Regel aus diversen Expert\*innen besteht, bewertet und gerankt werden. Alternativ kann die Bewertung und Entscheidung auch durch die Community stattfinden. Mittlerweile finden die meisten Ideenwettbewerbe rein online statt, was schlüssig erscheint, da dies mit weniger Aufwand und einer größeren Teilnehmer\*innen-Anzahl verbunden ist.<sup>115</sup>

Online stattfindende Ideenwettbewerbe werden meist in Form einer digitalen Innovationsplattform umgesetzt. Je nach Ausrichtung, kann ein Unternehmen die Innovationsplattform so gestalten, dass sie Elemente der Community-Bildung enthält. Solche Funktionen ermöglichen es den User\*innen untereinander zu interagieren. Erfolgen kann das u.a. mittels der Implementierung von Schnittstellen zu anderen Sozialen Netzwerken, Nutzer\*innen-Profilen und Nachrichtenfunktionen.<sup>116</sup>

Ein Wettbewerb muss nicht immer auf kurze Zeit beschränkt oder sehr groß und aufwändig angelegt sein, je nach Bedarf und Ziel kann ein Unternehmen kontinuierliche, als auch zeitlich und inhaltlich beschränkte Wettbewerbe veranstalten. Dabei steht stets das Sammeln von neuem Input seitens der Kund\*innen im Zentrum. Setzt ein Unternehmen auf Wettbewerbe zur Innovationsförderung und Ideengeneration, so verspricht es sich durch den konkurrierenden Charakter ein hohes Ausmaß an Kreativität und Qualität.<sup>117</sup>

### 3.6.2 Fokusgruppen

Die Methodik der Fokusgruppe kommt aus dem Bereich der Markt- und Konsument\*innen-Forschung und entspricht einer Gruppendiskussion, zu der relevante Teilnehmer\*innen eingeladen werden. In einer Größe von sechs bis zwölf Personen werden Kund\*innen in die Diskussion eingebunden und moderiert. Der Output und Erfolg einer Fokusgruppe ist immer von den Teilnehmenden und des\*der Moderator\*in abhängig. Wie in jeder Gruppendiskussion kann die Diskussion sehr offen oder an einen strikten Fragenkatalog und Moderationsleitfaden angelehnt geführt werden. Setzt ein Unternehmen Fokusgruppen zur Innovationsgenerierung ein, so erhofft es sich, durch die gruppenspezifischen Effekte neue Erkenntnisse zu generieren und dass sich die Teilnehmenden gegenseitig positiv beeinflussen und zum kreativen Denken anregen und motivieren. Der Erfolg einer Fokusgruppe basiert auf der Interaktion der

---

<sup>115</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 21.

<sup>116</sup> Vgl. Digmayer/Jakobs (2013), S. 7f, Onlinequelle [17.10.2021].

<sup>117</sup> Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 198f.

Teilnehmenden. Die Äußerungen einer Person sollen die anderen dazu animieren, weiterzudenken, um so auf neue Gedanken und Ideen zu kommen. Die Fokusgruppe zielt darauf ab, die Bedürfnisse der Kund\*innen herauszufinden und ist eine in der Praxis gerne und oft eingesetzte Methode. Sie ist auch im Bereich des Konsumgütermarktes stark vertreten. Teilnehmende werden mittlerweile vor allem online rekrutiert, da die Unternehmen relativ einfach mit einer großen Menge an Personen in Kontakt treten und bei der Auswahl systematisch vorgehen können.<sup>118</sup>

Fokusgruppen können online als auch offline durchgeführt werden, wobei beide Formate ihre Vor- und Nachteile aufweisen. Gruppendynamische Effekte ergeben sich am stärksten, wenn Personen physisch beisammen sind, allerdings erfordert dieses Format die physische Präsenz aller Teilnehmenden, was wiederum mit einem höheren organisatorischen, administrativen und finanziellen Aufwand zusammenhängt. Online stattfindende Fokusgruppen sind einfacher zu organisieren und durchzuführen, da die Teilnehmenden sich nirgends hinbewegen müssen. Möchte ein Unternehmen eine möglichst diverse internationale Gruppe zusammenstellen, bietet sich eine Online-Fokusgruppe hervorragend dafür an. Ebenso wenn schwer rekrutierbare, vielbeschäftigte Teilnehmende gesucht werden, sind diese einfacher zu finden und zu involvieren, wenn die Gruppendiskussion online stattfindet.<sup>119</sup>

### 3.6.3 Lead User\*in Methode

Lead-User\*innen sind jene Konsument\*innen, die aufgrund ihres überdurchschnittlichen Interesses an und/oder Wissens über bestimmte Produkte als besonders innovationskräftig und wertvoll für Unternehmen gelten. Das Produkt-Know-How der Lead-User\*innen ist zum Teil sogar größer oder detaillierter als das diesbezügliche unternehmensintern vorhandene Wissen.<sup>120</sup> Diese innovativen User\*innen sind überdurchschnittlich kompetent, kreativ und intelligent. Ein Unternehmen hat grundsätzlich zwei Möglichkeiten mit diesen Lead User\*innen zusammenzuarbeiten. Es kann diese im Innovationsprozess zur Ideengenerierung einbinden und dadurch Informationen über die Bedürfnisse erhalten, oder es kann sie zu einem Lead User\*innen Workshop einladen, um Problemlösungen entwickeln zu lassen.<sup>121</sup>

Unternehmen können von Lead-User\*innen sehr viel lernen und durch diese Art der Kund\*innen-Integration stark profitieren. Durch Lead User\*innen können besonders wertvolle Ideen kreiert und radikale marktverändernde Innovationen geschaffen werden. Jedoch ist an dieser Stelle die kritische Anmerkung notwendig, dass Lead-User\*innen keine Repräsentation der gesamten Zielgruppe bzw. des\*der durchschnittlichen Konsument\*in darstellen. Ihre Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse weichen oft von jenen der Masse ab, weshalb die Lead User\*in Methode ein gewisses Risiko der falschen Markteinschätzung in sich trägt. Sie sollte daher immer mit Trends und dem gesamten Marktverhalten gegengeprüft werden. Weiters empfiehlt sich eine quantitative Überprüfung.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 25.

<sup>119</sup> Vgl. Marktforschung.de (2021), Onlinequelle [15.10.2021].

<sup>120</sup> Vgl. Hüsch (2015), S. 61f.

<sup>121</sup> Vgl. Digmayer/Jakobs (2013), S. 6, Onlinequelle [17.10.2021].

<sup>122</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 24.

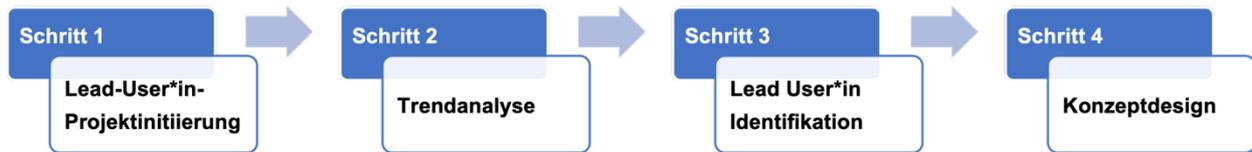


Abb. 8: Phasen der Lead-User\*in-Methode, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 182, eigene Darstellung.

Die obige Abbildung zeigt übersichtlich den Ablauf der Lead-User\*in Methode. Die Vorgehensweise dieses Open Innovation Instruments unterteilt sich in vier Schritte, welche folgend erläutert werden:<sup>123</sup>

1. Im ersten Schritt, der **Lead-User\*in Projektinitiierung**, geht es wie bei den meisten Projekten im Innovationsmanagement darum, ein geeignetes internes wissens-heterogenes Team zusammenzustellen. Es wird der Produktbereich festgelegt und somit die thematische Projektabgrenzung durchgeführt. An dieser Stelle beginnt die Recherche, ob bereits ein Netzwerk an innovativen Kund\*innen für den Produktbereich existiert.
2. Wurde der Produktbereich festgelegt, steht im zweiten Schritt die **Trendanalyse** an. Unter einem Trend versteht man eine ökonomische, gesellschaftliche oder technologische Grundtendenz. Im Bereich der Trendanalyse gibt es viele Methoden und Optionen, um Trends zu identifizieren und zu bewerten.
3. Abhängig von den Trends wird das bereits vorhandene Lead-User\*innen Netzwerk durchforstet und die geeigneten **Lead User\*innen identifiziert** und rekrutiert. Die passenden Lead-User\*innen sind Personen, die in dem festgelegten Produktbereich, in dem innoviert werden soll, ein hohes Ausmaß an spezifischem Know-How und Interesse, als auch Innovationskraft aufweisen.
4. Nach der Lead User\*in Identifikation erfolgt der letzte und interaktivste Schritt, das **Konzeptdesign**. Die mitmachenden Kund\*innen nehmen gemeinsam an Lead User\*innen Workshops teil und entwickeln Innovationsideen und -konzepte. In diesem Schritt findet der Großteil der Wertschöpfung statt.

Nachdem die Qualität und Relevanz der aus Lead User\*innen Workshops resultierenden Ideen und Innovationen stets von den Teilnehmenden abhängen, ist die Identifikation der geeigneten Personen ausschlaggebend. Um die geeignetsten Lead User\*innen zu finden, kann daher diese Methode der Kund\*innen Integration mit anderen kombiniert werden. Beispielsweise können noch vor der Lead User\*in Methode Ideenwettbewerbe oder Innovation-Communities durchgeführt werden.<sup>124</sup>

### 3.6.4 Community Based Innovation Ansatz

Eine hervorragende Bereicherung für den frühen Innovationsprozess stellt der Community-Based-Innovation-Ansatz dar. Als Methode für das Innovationsmanagement hat er sich aus der Existenz von Online-Communities und Foren, in welchen sich Mitglieder über gewisse Produkte austauschen, entwickelt. Foren gibt es für alle möglichen Bereiche, und so auch für verbraucherinitiierte Produktgemeinschaften

---

<sup>123</sup> Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 182ff.

<sup>124</sup> Vgl. Blohm (2013), S. 23.

unterschiedlicher Branchen und Produktgruppen. Da die teilnehmenden Personen solcher Communities ein besonderes Interesse für ein Produkt oder eine Produktgruppe aufweisen, beschäftigen sie sich intensiv damit und verfügen so über ein enorm hohes Wissen. Mittels dem Community-Based-Innovation Ansatz verstehen es Unternehmen, dieses Wissen zu nützen. Dabei nehmen sie eine beobachtende und analytische Rolle ein. Sie verfolgen detailliert den Austausch zwischen den Produkt-Expert\*innen innerhalb der Community und extrahieren relevante Informationen und Feedback wie beispielsweise Wahrnehmung, Beurteilung, (un-)erfüllte Bedürfnisse, neue oder ungelöste Probleme, Ideen zur Verbesserung bestehender Produkte oder Ideen für neue Produkte. Nachdem das Unternehmen weder eine moderierende noch eine beeinflussende Rolle in diesem Ansatz nimmt, ist diese Methode eine sehr unaufdringliche, was einigen Nutzer\*innen sehr angenehm ist. Obwohl dieser Ansatz prinzipiell keine direkte Interaktion zwischen Unternehmen und Kund\*in aufweist, bringt er ein enormes Potential für Unternehmen mit. Vor allem in der Phase der Ideensammlung sind diese Gemeinschaften sehr relevant, da sich auf Foren und in Online Communities zum Teil Beiträge in einem sehr weitentwickelten Ideenstadium finden lassen. In diesen beschriebenen Communities finden sich oft auch Lead-User\*innen, die die Motivation haben, Produkt-Gemeinschaften beizutreten und sich intensiv mit den vorherrschenden Themen zu beschäftigen.<sup>125</sup>

### 3.6.5 Innovationsplattformen

Innovationsplattformen bauen auf dem Gedanken des Lead-User\*in Ansatzes auf und zielen darauf ab, diesen zu erweitern. Es sollen heterogene Kund\*innen gefunden und in den Innovationsprozess miteinbezogen werden. Nachdem unter einem\*einer Lead-User\*in per Definition fortschrittliche, innovative, veränderungsbegrüßende Kund\*innen verstanden werden und dieser nicht stellvertretend für die gesamte Zielgruppe ist, zielen Innovationsplattformen darauf ab, möglichst viele unterschiedliche User\*innen in den Ideenentwicklungsprozess zu integrieren. Es werden also auch jene Kund\*innen gezielt benötigt, von denen man weiß, dass sie vermutlich eher weniger radikale, neue Ideen einbringen. Auf Innovationsplattformen wird der Austausch zwischen den Kund\*innen gefördert, indem ein Community-Gefühl aufgebaut wird. Das läuft so ab, dass mit der Community eine Problemstellung oder Frage geteilt wird und zu offener Ideensammlung, -diskussion und -bewertung eingeladen wird. Nachdem die Teilnehmenden Einsicht auf die Ideen der anderen nehmen können, ergeben sich Synergieeffekte, wodurch die Quantität als auch Qualität der Ideen gesteigert werden können. Unternehmen können zwischen sogenannten Mediatoren-Plattformen und unternehmensinternen Plattformen wählen. Nachdem gute unternehmensinterne Plattformen in ihrer Erstellung und Wartung sehr aufwändig und mit hohen Kosten verbunden sind, stellen Mediatoren-Plattformen eine gute Alternative dar. Es existieren unterschiedliche unabhängige Anbieter, mit als auch ohne Branchenfokus.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Bretschneider (2012), S. 24.

<sup>126</sup> Vgl. Hüsch (2015), S. 68f.

### 3.6.6 Toolkits

Die Open Innovation Toolkits unterstützen den Innovationsprozess. Ein Toolkit ist eine nutzer\*innen-freundliche, webbasierte digitale Anwendung, die neue Technologien nützt, um (potenzielle) Kund\*innen in den Innovationsprozess und konkreter die Problemlösung oder Produktentwicklung miteinzubinden.<sup>127</sup>

Meistens handelt es sich bei einem Toolkit um eine virtuelle Entwicklungsplattform, die das Ziel hat, eine hohe und heterogene Anzahl an Teilnehmer\*innen im Bereich der Produktentwicklung in den Innovationsprozess miteinzubeziehen. Ein Vorteil von Toolkits ist das hohe Automatisierungspotential. Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter\*innen müssen nicht in direktem Kund\*innen-Kontakt stehen, um zu Informationen zu kommen, sondern die Kund\*innen finden die Angabe und Beschreibung des Problems direkt online auf der Plattform. In der herkömmlichen Produktentwicklung hat das Einholen von Marktreaktionen und Kund\*innen-Feedback viel Zeit und Geld benötigt und war recht ineffizient. Toolkits optimieren das Einholen von Meinungen und Informationen des Marktes. Aus finanzieller Perspektive ist dieser Ansatz der Lead-User\*in Methode überlegen.<sup>128</sup>

Damit der Einsatz von Toolkits tatsächlich effizient und erfolgreich vonstatten geht, müssen Unternehmen bei der Auswahl des Toolkits auf gewisse Anforderungen achten:<sup>129</sup>

- Die Nutzer\*innen sollen im Sinne eines ganzheitlichen **Trial-and-Error**<sup>130</sup> Ansatzes in den vollständigen Problemlösungsprozess involviert werden. Unternehmen stellen dadurch sicher, dass sie durch das Kund\*innen-Feedback laufend lernen und sich verbessern.
- Es bedarf der Vorgabe eines **zulässigen Lösungsraumes**, in welchem festgelegt wird, welche technischen und ressourcenbedingten Restriktionen existieren. Dadurch wird sichergestellt, dass die Ideen und Vorschläge realistisch und umsetzbar bleiben.
- Ein Toolkit muss ein hohes Ausmaß an **Benutzerfreundlichkeit** aufweisen, damit die Kund\*innen ohne besonders großen zeitlichen Aufwand sofort kreativ tätig sein können. Eine geringe Benutzerfreundlichkeit bzw. schlechte Benutzeroberfläche der Applikation schreckt Kund\*innen ab und kann zu Frustration und Demotivation führen.
- Ein Unternehmen soll innerhalb des Toolkits ihren Kund\*innen passende und relevante **Module und Komponenten** zur Verfügung stellen, damit diese bestmöglich auf das bereits vorhandene Wissen innerhalb des Unternehmens zugreifen und optimal arbeiten können.
- Um die mittels Toolkits entwickelten Ideen, Innovationen und Lösungen an die Unternehmensstandards und die technischen Möglichkeiten anzupassen, bedarf es einer **Übersetzung** der durch die Kund\*innen entwickelten Lösungen.

Erfüllt ein Toolkit die in der Aufzählung erläuterten Anforderungen, so kann die Reorganisation der Aufgabenverteilung zwischen Kund\*innen und Unternehmen erfolgreich stattfinden. Mittels Toolkit kann der\*die User\*in seine\*ihre im Unterbewusstsein liegenden Bedürfnisse externalisieren und konkretisieren.

---

<sup>127</sup> Vgl. Digmayer/Jakobs (2013), Onlinequelle [17.10.2021].

<sup>128</sup> Vgl. Hüsch (2015), S. 63.

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 65f. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die gesamte Aufzählung.

<sup>130</sup> Anm. der Autorin: Es handelt sich um eine im deutschsprachigen Raum gängige Begrifflichkeit für die deutsche Bezeichnung „Versuch und Irrtum“.

Der Output der Kund\*innen-Integration durch ein Toolkit umfasst meist eine einfach zu interpretierende Produktspezifikation, einen Lösungsansatz oder ähnliches. Da ein\*e Kund\*in sich im Toolkit kreativ ausleben und ‚austoben‘ kann, ergibt sich schlussendlich ein konkretes Artefakt, welches es dem Unternehmen wiederum erlaubt, darunterliegende Bedürfnisse und Wünsche abzuleiten.<sup>131</sup>

### 3.6.7 Social Software zur Kund\*innen-Integration

Nachdem nun einiges über die Relevanz von Open Innovation, den Innovationsprozess, die Vorteile, Risiken und Möglichkeiten der Kund\*innen-Integration gesagt wurde, erscheint ein Exkurs an dieser Stelle sinnvoll, um die genannten Punkte in Verbindung zueinander zu bringen. Denn diese breitgefächerte Auswahl an Optionen, um Innovation im Unternehmen voranzutreiben und die notwendige Berücksichtigung der Interessen unterschiedlicher innovierender Stakeholder klingt herausfordernd. In diesem Zusammenhang möchte daher die Autorin den Begriff der Social Software aufbringen.

Unter Social Software wird eine digitale Plattform verstanden, die den Innovationsprozess und das Wissensmanagement unterstützen und organisieren soll. Wenn die Unternehmensgrenzen im Zuge der Open-Innovation-Strategie geöffnet werden, können mittels einer Social Software alle mehr- und auch weniger-beteiligten Personengruppen dort miteinbezogen werden. Dabei ist das Programm wie ein Werkzeugkasten zu sehen, der möglichst flexibel einsatzbereit ist. So können die Gruppe der Kern-Innovator\*innen, der peripheren Innovator\*innen und der externen Innovator\*innen optimal gemanaged werden. Zu den Kern-Innovator\*innen zählt das eigentliche Innovations-team, also all jene Interne und Externe die für die Generierung, Sammlung und Entwicklung von Innovationen zuständig sind. Unter den peripheren Innovator\*innen sammeln sich die Mitarbeitenden, die grundsätzlich nicht dem Innovationsteam zugehörig sind, sondern in anderen Funktionen tätig sind. Aufgrund ihrer Expert\*innen-Rolle in anderen Abteilungen verfügen sie über Wissen, dass ebenfalls zur Innovationsentwicklung beitragen kann und aufgrund ihres Interesses, zu verbessern und eigenständig Lösungen zu entwickeln, tragen sie durch ihre sehr innovativen und motivierten Persönlichkeiten gerne etwas zum Innovieren bei. Die externen Innovator\*innen sind all jene Parteien, die potentiell als Innovationspartner\*innen auftreten könnten. Hierzu zählen die Kund\*innen, Zwischenhändler und Partnerunternehmen, Universitäten und sonstige. Auf diese Gruppe wurde bereits in den vorigen Kapiteln intensiv eingegangen.<sup>132</sup>

### 3.6.8 Zusammenfassung und Diskussion der Methoden

Nachdem sich in der Literatur manche Instrumente bzw. Methoden überschneiden und durch die Weiterentwicklung der Technologien und fortschreitende digitale Vernetzung Methoden zunehmend modernisiert werden, erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, die vorgestellten Methoden übersichtlich darzustellen. Dadurch wird die Vielzahl an Methoden auf eine überschaubare Anzahl heruntergebrochen. Dies erfolgt im Sinne des Ziels der Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit. Aufgrund der geringen Bedeutung für die Forschungsfragenbeantwortung wird die Kund\*innen-Integrationsmethode der Fokusgruppe nicht weiter berücksichtigt. Das zuvor vorgestellte Instrument der Innovationsplattform wird

---

<sup>131</sup> Vgl. Blohm (2013), S. 24.

<sup>132</sup> Vgl. Koch et al. (2009), S. 168-171.

aufgrund der Ähnlichkeit zu den anderen Instrumenten und Methoden ebenfalls nicht als einzelnes Instrument beurteilt. Denn den Charakter, den eine Innovationsplattform laut Literatur hat, braucht es mittlerweile aufgrund der digitalen Elemente von Kund\*innen-Integration für die anderen Instrumente ebenso. In der Literatur finden sich grundsätzlich vier dominierende Instrumente bzw. Methoden: Die Lead User\*in Methode, Innovations-Toolkits, Innovationswettbewerbe und Innovations-Communities. Aufgrund dieser sich durchziehenden Struktur, erscheint es auch für diese Arbeit sinnvoll, sich auf diese vier zu beschränken, um in weiterer Folge eine strukturierte, nachvollziehbare und ganzheitliche Beantwortung der Forschungsfragen zu gewährleisten. Folgende Tabelle fasst die wichtigsten Punkte zusammen und ist für den weiteren Ablauf dieser Arbeit relevant. Eine Diskussion und Überprüfung dessen, welche Methode für die aktive Kund\*innen-Integration der in dieser Arbeit im Zentrum stehenden Generation Z am geeignetsten sind, findet sich ab Kapitel 5.

Instrument oder Methode	Beschreibung und Zusammenfassung <sup>133</sup>
<b>Lead User*in Methode</b>	Diese Methode integriert Kund*innen mit einem überdurchschnittlich umfangreichen produktspezifischen Wissen und Interesse an Innovation. Diese sogenannten Lead User*innen sind meist sehr kompetent, kreativ und intelligent. In ihrer Rolle als Expert*innen sind sie für Unternehmen und deren Innovationsabteilungen sehr relevant, da man von ihnen viel lernen kann. Im Zuge des Lead User*innen Workshops widmen sich die integrierten Kund*innen Aufgaben- bzw. Problemstellungen. Das Ergebnis hängt von einer vergleichsweise kleinen Gruppe ab, was den teilnehmenden Individuen besonders einflussreichen und relevanten Charakter verleiht.
<b>Toolkits für Open Innovation</b>	Toolkits werden dafür eingesetzt, Meinungen und Informationen des Marktes einzuholen. Dabei handelt es sich um eine webbasierte digitale Anwendung, auf der mehrere heterogene (potenzielle) Kund*innen in die Problemlösung oder Produktentwicklung miteinbezogen werden.
<b>Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe</b>	Ideen-, Konzept-, Innovationswettbewerbe können offline, online oder in hybrider Form stattfinden. Vor allem die digitale Variante wurde in den letzten Jahren immer populärer. Der Einsatz solcher Wettbewerbe basiert auf der Idee, in den Teilnehmenden den Wunsch am Messen mit anderen zu wecken. Es können interne, externe und/oder soziale Motivatoren eingesetzt werden, um das Motivationslevel und die Teilnahmeanzahl zu steigern.

---

<sup>133</sup> Anm. der Autorin: Es handelt sich um eine Zusammenfassung der sich in 3.7 befindenden Kapitel. Die detaillierte Ausführung und die zugehörigen Quellen finden sich in dem jeweiligen Unterabschnitt.

### Open Innovation Communities und Plattform

Dieser Ansatz hat sich aus der Existenz von Online-Communities und Foren entwickelt. Im Zentrum steht immer der Community-gedanke und der Austausch mit anderen Gleichgesinnten und Interessierten. Mittlerweile spricht man im Zusammenhang mit Communities vor allem von User-generated Content. Also von digitalem Inhalt (in Form von Text, Video, Bild etc.), der durch die User\*innen und Konsument\*innen, selbst erstellt wurde.

Eine Community zur Kund\*innen-Integration kann auf unabhängigen Plattformen, oder auf einer vom Unternehmen initiierten Plattform stattfinden. Während sich auf unabhängigen Plattformen die Community ohne umfangreichen Eingriff und Beeinflussung des Unternehmens bildet und weiterentwickelt, kann das Unternehmen auf der eigenen Innovationsplattform gezielt Maßnahmen setzen, um den Austausch zwischen den Kund\*innen zu fördern und das Community-Gefühl zu stärken. Ein Unternehmen kann sich auf diese Art und Weise quasi eine Community aufbauen und diese auch erziehen bzw. lenken. Die Innovationsgenerierung findet so statt, dass mit der Community eine Problemstellung oder Frage geteilt wird und zu offener Ideensammlung, -diskussion und -bewertung eingeladen wird. Der interaktive Charakter von Open Innovation Communities, die sich auf einer Plattform treffen, führt zu Synergieeffekten.

Tab. 5: Übersicht Methoden der Kund\*innen-Integration. Zusammenfassung des Unterkapitels 3.7. Eigene Darstellung.

## 4 GENERATION Z

Dass heutzutage von Generationen gesprochen wird, um gewisse Personengruppen mit ähnlichen Merkmalen zu bilden, geht auf die Theorie der Generationenforschung aus dem Jahr 1928 von Karl Mannheim zurück. Die zu einer Generation zugehörigen Menschen weisen gewisse typische Merkmale auf, durch welche sie sich von den anderen Generationen unterscheiden. Da jeder Zeitabschnitt in der Geschichte unterschiedliche ökonomische, kulturelle, soziale und ökologische Besonderheiten und Umstände aufweist, funktionieren auch die Menschen, welche durch die gegebenen Rahmenbedingungen beeinflusst und geprägt werden, unterschiedlich. Diese Anpassung einer Person an die Gegebenheiten und die damit zusammenhängende Entwicklung von Normen und Werten erfolgt während ihres Kindes- und Jugendalter und wird als Sozialisationsphase bezeichnet.<sup>134</sup> Der Erklärungsansatz der Generationenzugehörigkeit ist zwar nicht ausreichend, um das Verhalten eines Individuums vollständig verstehen oder erklären zu können, allerdings reduziert dieser Ansatz Komplexität und hilft dadurch, Konsument\*innen zu analysieren und hat sich in der Praxis als sehr hilfreich und sinnvoll erwiesen.<sup>135</sup>

Abbildung 9 gibt einen prägnanten Überblick über die zeitliche Einordnung der Generationen. In weiterer Folge wird nur noch auf die für diese Arbeit thematisch relevante Generation Z eingegangen.

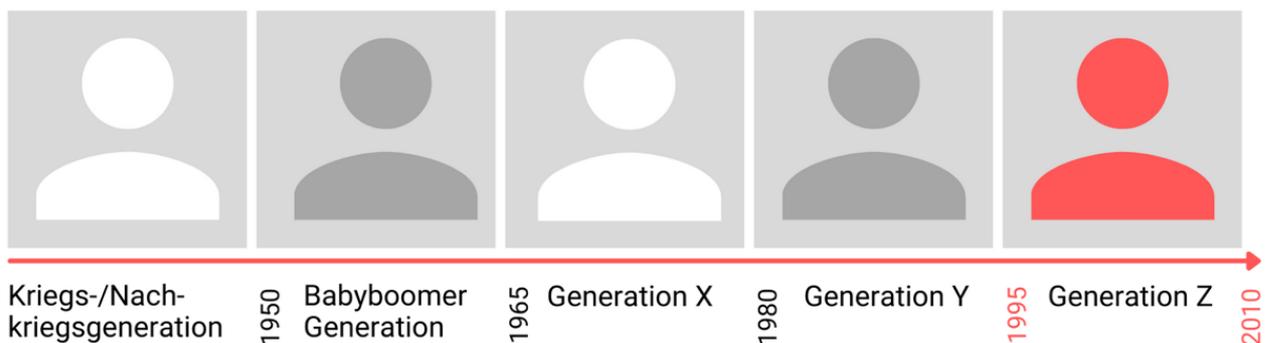


Abb. 9: Überblick Generationen, Quelle: In Anlehnung an Maas (2019), S. 4.

Nachdem die Generation Z hohe Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen, die sie kauft, hat, müssen Unternehmen diese konkreten Ansprüche verstehen und diese in weiterer Folge zu erfüllen wissen. Grob umschrieben erwarten sich die Konsument\*innen der Generation Z Produkte, die schnell, intuitiv, unterhaltsam und nachhaltig sind. Das breite Anforderungsprofil stellt Unternehmen der Konsumgüterindustrie vor Herausforderungen.<sup>136</sup> Um diese grundsätzlichen Basis-Kriterien erfüllen zu können, die Generation verstehen zu können und mit ihren Besonderheiten umgehen zu lernen, wird in diesem Kapitel detailliert auf die Charakteristika und Besonderheiten dieser Konsument\*innen-Gruppe eingegangen.

<sup>134</sup> Vgl. Maas (2019), S. 3-5.

<sup>135</sup> Vgl. Parment (2013), S. 17.

<sup>136</sup> Vgl. Wulff (2020), Onlinequelle [14.09.2021].

## 4.1 Charakteristika und Besonderheiten der Generation Z

Die Generation Z ist anspruchsvoll, über globale Geschehnisse informiert, lässt sich von anderen (Freund\*innen, Influencer\*innen, Marken, Prominenten) beeinflussen und beeinflusst andere. Sie ist auf der Suche nach Individualität und sehr offen für Innovation. Sich einzigartig und besonders zu fühlen, spielt für sie eine große Rolle. Es ist ihr außerdem wichtig, sich für wichtige Themen und andere Menschen einzusetzen. Sie wollen gehört werden und aktiv gestalten. Nachdem sie sich Sorgen über die Zukunft und Umwelt macht, ist sie risiko-averser und weniger materialistisch als die Vorgänger-Generation. Auch werden ihr Erlebnisse immer wichtiger, was sich unter anderem auf den Konsumbereich auswirkt, da Geld zu einem zunehmenden Ausmaß lieber für Erlebnisse anstatt für Produkte ausgegeben wird. Die jungen Konsument\*innen sind sich ihrer Verantwortung im sozialen und ökologischen Bereich bewusst und achten in ihren Kaufentscheidungen darauf, ob ein Unternehmen ethisch handelt und ihre Werte vertritt.<sup>137</sup>

Für die Generation Z sind Internet, Smartphones und sonstige digitale Geräte als auch digitale Anwendungen und digitale Medien das Selbstverständlichste und gehören zum Leben und zum Alltag dazu. Aufgrund dieser engen Bindung zur digitalen Welt findet man die Generation Z online. Denn ihr Leben spielt sich im Vergleich zu den vorhergehenden Generationen vor allem online ab. Ihr gesamtes Netzwerk aus der ‚realen, offline‘ Welt bildet sich online ab. Diese starke Online-Präsenz und der vertraute Umgang mit digitalen Medien und Geräten führt dazu, dass sich Kommunikationsverhalten, Kaufentscheidungsfindung, Karriere-planung etc. für diese Generation wegen der neuen Möglichkeiten stark verändert haben. Keine Generation vor ihnen hatte solch einen schnellen und leichten Zugriff auf Informationen und Wissen. Soziale Medien ermöglichen es, mit minimalem Ressourcen-Einsatz viele Menschen zu erreichen und mit Personen in Kontakt zu treten, die ansonsten nicht in Reichweite wären. Durch den einfachen, zeit- und ortsunabhängigen Zugang zur online Welt legt die Generation Z großen Wert auf digitale Beziehungen und digitale Kommunikation. Nicht nur der Zugang zu aktuellen Informationen, sondern auch Online-Diskussionen, Austausch und Interaktion gehört zum täglichen Leben.<sup>138</sup>

Personen, die der Generation Z angehören, tragen den Wunsch der freien Entfaltung in sich. Selbstverwirklichung spielt für sie in allen Bereichen des Lebens eine bemerkenswerte Rolle. Sie wird durch das hohe Wohlstandsniveau der eigenen Eltern geprägt, woraus sich hohe Ansprüche an das Leben allgemein, aber auch an die eigene Leistung und den eigenen Wohlstand ergeben. Während die Generation Y, die Vorgänger-Generation, nach einer Work-Life-Balance gesucht hat, ist für die Generation Z die Work-Life-Separation zentral. Diese angestrebte klare Linie zwischen privatem und beruflichem Leben erscheint auf den ersten Blick womöglich nicht allzu relevant für das Konsumverhalten, welches noch näher erläutert wird, spielt für das Verstehen der facettenreichen Generation Z jedoch eine wichtige Rolle. Denn dadurch, dass die jüngste Konsument\*innen-Generation keine gerade und steile Karriere anstrebt und ihr Leben nicht um einen Job herum aufbauen möchte, nimmt die Relevanz der Freizeit zu.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 8-9, Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>138</sup> Vgl. Schnetzer (2021), Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>139</sup> Vgl. Unternehmer.de (2021), Onlinequelle [13.10.2021].

Nachdem die Generation Z im Laufe ihrer Kindheit und Jugend wirtschaftliche und politische Unsicherheiten miterlebt hat, neigt sie dazu, vernünftiger zu sein und ein höheres Bedürfnis nach Sicherheit zu haben.<sup>140</sup> Das zeigt sich u.a. darin, dass sie auf größere Anschaffungen sparen, sich auch bereits in jungen Jahren um Themen der Pensions- und Altersvorsorge kümmern und Arbeitgeber bzw. Branchen und Berufe, die Sicherheit vermitteln, als ansprechender bewerten.<sup>141</sup>

Authentizität ist ein Muss für Unternehmen und Marken, wenn sie Konsument\*innen der Generation Z ansprechen möchten. Denn die junge Generation legt in allen Bereichen ihres Lebens einen großen Wert auf Authentizität. Zwar stellt dieser Anspruch Unternehmen vor eine große Herausforderung, jedoch hat diese Eigenheit auch Vorteile. Die Generation Z ist nämlich auch bekannt dafür, sehr treu und loyal zu sein, vor allem wenn das Unternehmen die gleichen Werte und Ideale, wie sie selbst, vertritt.<sup>142</sup>

## 4.2 Die Generation Z als Konsument\*in

Global betrachtet sind bereits ca. 30 % der Weltbevölkerung Personen der Generation Z. Einige von ihnen sind zwar noch nicht in dem Alter, in dem sie für Märkte als Konsument\*innen relevant sind, in ungefähr einem Jahrzehnt werden sie das jedoch sein. Denn dann machen sie ein Drittel der weltweiten Konsument\*innen aus. Aus durchgeführten Studien geht bereits hervor, dass sie wie auch ihre Vorgängergeneration, die Millennials, aktive Konsument\*innen sind.<sup>143</sup> In Österreich beläuft sich die Zahl der Generation Z Zugehörigen auf ca. 940.000.<sup>144</sup> Durch Soziale Medien und die anderen im Zuge dieser Arbeit aufgezählten und diskutierten Faktoren hat es sich ergeben, dass mit der Generation Z das Beeinflussen und das Beeinflusst-Werden einen enormen Stellenwert in der Gesellschaft eingenommen hat und dessen Relevanz in allen Bereichen des Lebens zunimmt.

Nachdem zu jeder Zeit und von überall auf digitale Medien zugegriffen werden kann und dies auch intensiv durch die Generation Z genutzt wird, nimmt der Wunsch zu, sich von dem Gesehenen abzuheben und sich individuell zu fühlen. Deshalb ist dieser Generation Individualität und Einzigartigkeit sehr wichtig. Dieses Bedürfnis wirkt sich auch auf das Kaufverhalten auf. Die Konsument\*innen weisen eine zunehmende Nachfrage nach individuellen, maßgeschneiderten und limitierten Produkten auf. Diese Entwicklung ist im Bereich von Kleidung bis hin zu Beauty- und Pflegeartikel zu beobachten. Auch im Lebensmittelbereich ist zu beobachten, dass ausgefallene, ungewöhnliche und exotische Produkte nachgefragt werden.<sup>145</sup>

Die Suche nach und das Genießen von Erlebnissen war bzw. ist bereits für die Generation Y sehr präsent und wichtig. Für die Generation Z spielen Erlebnisse eine noch viel stärkere Rolle. Das zeigt sich auch darin, dass die Generation in einem größeren Ausmaß als die vorigen bereit und willig ist, ihr Geld für Erlebnisse statt für Produkte auszugeben. Erlebnisse spielen für die Konsument\*innen der Generation Z eine zunehmend wichtige Rolle weil sie einerseits das Gefühl haben, sich mit den Erlebnissen und den daraus resultierenden Erkenntnissen und Lebenserfahrungen zu identifizieren. Andererseits werden

---

<sup>140</sup> Vgl. Nedwed (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>141</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 7, Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>142</sup> Vgl. Kochwasser/Garff (2021), Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>143</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 7, Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>144</sup> Vgl. Nedwed (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>145</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 16, Onlinequelle [13.10.2021].

Erlebnisse aufgrund von existierenden ökologischen Sorgen und einer geringeren Relevanz von Materialismus bevorzugt.<sup>146</sup>

Mit ihrem Interesse an sozialen und ökologischen Themen und ihrem Willen, die Welt positiv zu beeinflussen und Nachhaltigkeit voranzutreiben, geht ein systemkritisches Denken einher. Die Generation Z sorgt sich um die Zukunft und achtet daher besonders auf das eigene Konsumverhalten. Nachhaltigkeit spielt für sie eine so große Rolle wie für keine andere Generation zuvor. Bemerkbar macht sich das seit einigen Jahren u.a. durch die umfangreiche Teilnahme an den Klimademonstrationen im Zuge der „Fridays for Future“ Bewegung im realen Leben und an den Online-Aktivitäten der Jugendlichen auf Social Media. Die Generation Z achtet zwar besonders auf Nachhaltigkeit, sie will aber dennoch nicht auf Konsum verzichten. Ihr größter Kritikpunkt liegt darin, dass schneller Konsum, der zu kurzfristig gedacht wird, dazu führt, dass die Wirtschaft der Umwelt schadet. Die Wegwerfgesellschaft und die damit verbundene kurze Nutzungszeit von Produkten über Branchen hinweg bereitet der Generation Z große Sorgen, sie treiben daher Trends wie die „Sharing Economy“ voran und treffen bedacht ihre Konsumententscheidungen. Basierend auf der Generationen- und Zukunftsforschung wird jedoch nicht erwartet, dass zukünftig weniger konsumiert wird, sondern dass eine Bewertung des Konsums stattfindet. Es wird erwartet, dass Konsum in gut und schlecht unterteilt wird und demnach in unterschiedliche qualitative Kategorien eingeordnet wird. Nachdem moralisch guter Konsum bereits aktuell mit tendenziell höheren Preisen einhergeht, werden die Konsument\*innen der Generation Z auch in Zukunft nicht nur basierend auf ihren moralischen Werten, sondern auch nach ihrer vorhandenen Kaufkraft Kaufentscheidungen treffen. Dieser monetäre Aspekt bedeutet auch, dass bewusster Konsum von den finanziellen Möglichkeiten einer Person und der meist damit korrelierenden jeweiligen Bildung und zugehörigen Schicht abhängig ist.<sup>147</sup>

Zu den zentralen Kriterien, anhand welcher Gen Z Konsument\*innen die Moral von Unternehmen und Marken bewerten, sind Tierschutz, Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Vielfalt und Menschenrechte. In dieser breiten Kriterien-Palette spiegelt sich wider, dass die Konsument\*innen sehr anspruchsvoll sind und Unternehmen den Ansprüchen gerecht werden müssen, wenn sie Kund\*innen ans Unternehmen binden möchten.<sup>148</sup> Einige der jungen Konsument\*innen sind auch aufgrund ihrer Priorisierung von nachhaltigem Wirtschaften aktive Second-Hand Käufer\*innen und Verkäufer\*innen. In Österreich zeigt sich das in der intensiven Nutzung der digitalen Plattform Willhaben, die eine Million unter dreißigjährige Nutzer\*innen zählt.<sup>149</sup>

Die Generation Z ist wie bereits erläutert wurde, online zu Hause und nützt Social Media, um sich zu informieren, zu inspirieren, auszutauschen, zu beeinflussen und beeinflusst zu werden. Die sozialen Plattformen, auf welchen sich die jüngsten Konsument\*innen am meisten aufhalten, sind YouTube, Instagram und TikTok. Facebook verliert bei der Generation Z im Vergleich mit den Generationen X und Y deutlich an Relevanz.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 18f, Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>147</sup> Nedwed (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>148</sup> Vgl. Springer Professional (Hrsg.) (2019), Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>149</sup> Nedwed (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>150</sup> Vgl. Firsching (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

Das Online-Netzwerk aus Freund\*innen, Bekannten, Influencer\*innen und anderen öffentlichen Persönlichkeiten und deren Meinungen und persönliche Empfehlungen haben wie auch das Offline-Netzwerk teils indirekten und teils direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung der Generation Z Zugehörigen. Obwohl die Generation Z gerne online einkauft, bleibt der stationäre Handel attraktiv, denn das Bedürfnis, Produkte anzusehen, anzugreifen, zu probieren oder zu riechen ist vorhanden. Die Generation Z bietet Unternehmen durch ihren selbstverständlich vernetzten Umgang des digitalen und analogen Shoppings großen kreativen Freiraum für neue Konzepte des Einkaufens. Unternehmen müssen daher verstehen, dass die Generation Z zwar das digitale Leben für selbstverständlich hält, aber nicht auf das offline bzw. „echte“ Leben verzichten wollen. Durch die richtige Kombination von on- und offline Konsum und das Anbieten von hybriden innovativen Einkaufskonzepten und -erlebnissen schaffen es Unternehmen die Generation Z zu begeistern und an sich zu binden.<sup>151</sup> Und das gleiche gilt für das Einbinden der Generation Z in den Innovationsprozess.

### 4.3 Die Generation Z im Innovationsprozess

Nachdem die Generation Z sich beeinflussen lässt und selbst gerne beeinflusst, ist sie eine sehr interessierte Konsument\*innen-Gruppe, die die eigenen Ansprüche gut kennt und diese auch gerne kommuniziert. Diese Charakter-Eigenschaft ist für Unternehmen praktisch und wertvoll. Sie spricht auch dafür, dass sich diese Gruppe gerne in den Innovationsprozess miteinbeziehen lässt.<sup>152</sup> Ein weiterer Punkt, der dafür spricht, ist die bereits oben erwähnte Begeisterung für Innovationen, Individualität und Einzigartigkeit. Damit einher geht auch die im Vergleich zu Generation X und Y relativ hohe Bereitschaft, neue Produkte und Marken auszuprobieren. Je nach Statistik<sup>153</sup> sagen knapp 80 % der Generation Z, dass sie gerne neue Produkte ausprobieren.<sup>154</sup>

Nun stellen sich die Fragen, warum potenzielle Kund\*innen aus dieser Generation an Open Innovation Vorhaben von Unternehmen und Marken teilnehmen sollen, wodurch sie motiviert werden, wie sie von Ansätzen der Kund\*innen-Integration profitieren und wo man mit ihnen in Kontakt treten kann bzw. an welchen Orten das Rekrutieren stattfinden kann. Basierend auf den vorhergehenden Unterkapiteln zur Generation Z lässt sich eine Überleitung ihrer Charakteristika als Mensch und als Konsument\*in ins Innovationsmanagement herstellen. Der folgende Absatz führt daher die relevanten Erkenntnisse zusammen und stellt diese in Zusammenhang zueinander.

Es existiert für die Generation Z keine Abgrenzung zwischen analoger und digitaler Welt. Die Grenzen zwischen online und offline sind für sie verschwommen und eines kann nicht ohne dem anderen. Nachdem diese Konsument\*innen viel Zeit online verbringen und ihre Online-Welt genauso relevant und echt wie die Offline-Welt ist, ist die Generation Z vor allem online anzutreffen. Sie informiert sich online und will gut informiert sein, bevor sie eine Entscheidung trifft oder sich auf etwas Verbindliches einlässt. Möchte ein Unternehmen im Zuge des Innovationsmanagements Kund\*innen für Open Innovation Vorhaben finden

---

<sup>151</sup> Vgl. Nedwed (2021), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>152</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 12, Onlinequelle [13.10.2021].

<sup>153</sup> Anm. der Autorin: Es finden sich hier minimale Abweichungen, welche für den gegebenen Anwendungsfall nicht weiter relevant sind.

<sup>154</sup> Vgl. Statista (2020), Onlinequelle [13.10.2021].

und begeistern, so empfiehlt es sich, diese dort anzusprechen und zu rekrutieren, wo sie sich zu Hause fühlen. Und das ist in den jeweils bevorzugten Sozialen Medien. Vor allem Instagram und Tiktok sind Netzwerke, in denen die Generation Z viel Zeit verbringt. Dort sind diese daher am besten anzutreffen und zu begeistern. Wichtig ist es hierbei auch, authentisch zu bleiben und die Personen selbst wertzuschätzen. Personen der Generation Z wollen nicht leicht ersetzbar und kopierbar sein, sie wollen durch ihre Persönlichkeit auffallen und als Individuum mitwirken. Nachdem sie sehr aktive Konsument\*innen sind, bietet es sich an, sie mit genau den Themen für Open Innovation zu begeistern, denen ihnen am Herzen liegen und für die sie sich einsetzen wollen. Nachdem die Generation Z von Nachhaltigkeit über Gleichberechtigung sehr an der Mitwirkung an Verbesserungen für die Gesellschaft interessiert ist und sich mit Unternehmen, die die gleichen Werte und Ziele haben, identifiziert, existiert an diesen Punkten ein enormes Potential.

Nachdem die Generation Z, die in wirtschaftlich und politisch stabilen Staaten aufwächst, positiv und zuversichtlich in die Zukunft blickt, kann man davon ausgehen, dass sich diese positive Ausrichtung und Lebensfreude im Zuge von Open Innovation positiv auf die Teilnahme auswirkt. Die Generation will etwas Sinnvolles machen und Spaß dabei haben. Schaffen es Unternehmen, Methoden der Kund\*innen-Integration so einzusetzen, dass beides erfüllt wird, existiert für die Teilnehmenden auch ein Grund und Motivation, tatsächlich ihre Zeit und Energie für die Innovationsentwicklung eines Unternehmens oder einer Marke aufzuwenden.<sup>155</sup> Im Zuge der Kund\*innen-Integration gilt es, die Teilnehmenden stets bei Laune und Motivation zu halten. Daher ist es wichtig, im Hinterkopf zu behalten, dass die Generation Z über eine geringere Aufmerksamkeitspanne verfügt, da sie ihre Zeit nicht verschwenden möchte und sich nur mit für sie Interessantem und Informativem auseinandersetzen möchte.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Burfeind (2018), Onlinequelle [14.10.2021].

<sup>156</sup> Vgl. e-commerce Magazin (2017), Onlinequelle [14.10.2021].

## 5 GEEIGNETE METHODEN DER GEN Z KUND\*INNEN-INTEGRATION

Basierend auf der durchgeführten Literaturrecherche und somit den vorhergehenden Kapiteln, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Zusammenführung der erarbeiteten Informationen. Stützend auf den zusammengetragenen Fakten über Innovation, die Methoden und Instrumente der Kund\*innen-Integration und die Generation Z findet eine eigenständige Verknüpfung dieser Informationen statt. Dabei werden vor allem die Kapitel 3 und 4 diskutiert. Es werden Annahmen aufgrund des theoretischen Informationsstandes getroffen und Ableitungen für die Praxis getätigt. Dies erfolgt in fünf Schritten. Um einen einleitenden Überblick zu geben und dabei die Komplexität zu reduzieren, wird die Vorgehensweise zunächst in Abbildung 10 dargestellt.

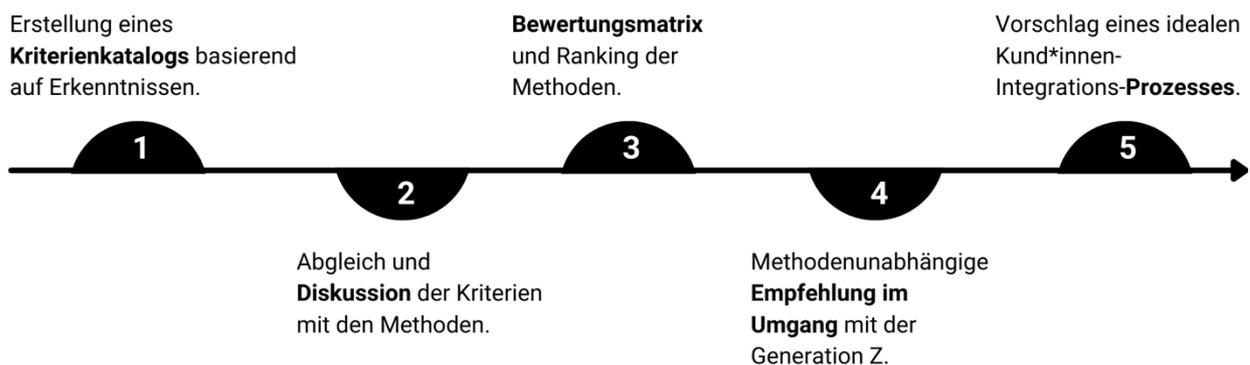


Abb. 10: Vorgehensweise Erarbeitung des Ergebnisses des Theorieteils. Eigene Darstellung.

Die Herangehensweise und Umsetzung der einzelnen Schritte werden in der folgenden Aufzählung detailliert und nachvollziehbar beschrieben:

1. Die gewonnenen Erkenntnisse über die Generation Z werden im Kontext der Kund\*innen-Integration betrachtet und abgeleitet. Es werden Annahmen getroffen und generische, grundlegende Anforderungen und Empfehlungen für den Einsatz von Kund\*innen-Integration für diese Generation abgeleitet. Dies findet in Tabelle 6 „Erkenntnisse über die Gen Z und Ableitungen für die Kund\*innen-Integration“ statt. In weiterer Folge werden die Ableitungen gruppiert und sinnerfassend zu Kriterien umgewandelt. Das Erstellen des **Kriterienkatalogs** erfolgt in Tabelle 7.
2. Es werden die einzelnen Methoden und Instrumente hinsichtlich ihrer Kompatibilität mit den in Schritt eins erfolgten Ableitungen und definierten 10 Kriterien für die Kund\*innen-Integration gegenübergestellt und **diskutiert**. Diese kritische Betrachtung findet in Tabelle 8 statt. Der Output dieses Schrittes ist eine verbale Einschätzung dessen, inwiefern die jeweilige Methode die erforderlichen Kriterien erfüllt.
3. Die definierten Kriterien aus Schritt eins und die Diskussionsergebnisse aus Schritt zwei werden in Form einer **Bewertungsmatrix** zusammengeführt und ausgewertet. In dieser erfolgt eine Einschätzung des Erfolgspotentials bzw. der Tauglichkeit der jeweiligen Kund\*innen-Integrationsmethode abhängig von der Erfüllung der Kriterien. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine strukturierte und einheitliche Bewertung dessen, welche Methode bzw. welches Instrument basierend auf den gesammelten theoretischen Fakten und den daraus abgeleiteten Kriterien für

die Kund\*innen-Integration der Generation Z wie geeignet ist. Diese Ausarbeitung findet sich in Abbildung 11 wieder. Abschließend werden die Ergebnisse grafisch in Abbildung 12 dargestellt.

4. Zusätzlich zu der Einschätzung, welche Methode wie gut zur Generation Z Kund\*innen-Integration geeignet sind, werden im vierten Schritt **allgemeingültige Methoden-unabhängige Empfehlungen** für die Kund\*innen-Integration der Generation Z und die **Sichtweise der Generation Z** in Bezug auf Kund\*innen-Integration dargelegt. Beides erfolgt in rein grafischer Form und findet sich in Abbildung 13 und 14. Diese Grafiken sollen Innovationsteams dabei unterstützen, die Generation Z (besser) zu verstehen.
5. Als abschließender Schritt wird ein Vorschlag für einen **idealen Kund\*innen-Integrationsprozess** gemacht. Dieser stellt eine Übersicht für den Einsatz von Methoden der Kund\*innen-Integration für die frühen und mittleren Innovationsphasen zur Verfügung.

## 5.1 Erkenntnis-Ableitungen und Kriterienkatalog

Tabelle 6 stellt in der linken Spalte eine Sammlung der Erkenntnisse über die Generation Z dar. Diese Erkenntnisse sind zum Großteil eine Zusammenfassung des Informationsstandes dieser Arbeit und werden daher an dieser Stelle nicht mehr ausdrücklich zitiert.<sup>157</sup> Ergänzt wird der Informationsstand aus Kapitel 4 jedoch um zusätzliche Informationen, um den Kriterienkatalog zu verfeinern, welche an der Stelle explizit zitiert werden. In der rechten Spalte werden die Erkenntnisse in den Kontext der Kund\*innen-Integration übergeleitet und Ableitungen für diese getroffen.

Erkenntnisse über die Generation Z <sup>158</sup>	Ableitung für Kund*innen-Integration <sup>159</sup>
<b>Die Generation Z ist globaler und vernetzter als die Generationen vor ihr.</b>	Um die passenden Personen zu finden und einzubinden, sollten demographische Daten weniger stark gewichtet werden und stattdessen verstärkt auf die Werte, Interessen, Einflussgruppen, Erfahrungstypen und/oder Verhaltensweisen geachtet werden.
<b>Sie ist auf der Suche nach Individualität.</b>	Im Zuge des Kund*innen-Integrationsprozesses sollen die Einzigartigkeit und Besonderheit der Teilnehmenden in den Vordergrund gestellt und wertgeschätzt werden. Dabei ist eine Balance zwischen Sicherheit in Form von Anonymität und Wertschätzung in Form von Lob und Anerkennung innerhalb des Innovationsprozesses zu finden.

<sup>157</sup> Alle Details und Quellen zu diesen Informationen finden sich im Kapitel 4, das die Generation Z inhaltlich behandelt.

<sup>158</sup> Vgl. OC&C Strategy Consultants (2019), S. 22ff, Onlinequelle [13.10.2021]. Anm. der Autorin: Bezieht sich auf die gesamte linke Spalte und dient als Verfeinerung der bereits in Kapitel 4 zitierten Informationen. Die linke Spalte lehnt sich an die Artikulation dieser Quelle an.

<sup>159</sup> Eigenständige Arbeit der Autorin.

<b>Erlebnisse sind wertvoll.</b>	Der Innovationsprozess wird als Erlebnis gestaltet.
<b>Sie möchte sich wohlfühlen.</b>	Ob in einer analogen oder digitalen Umgebung, das Mitwirken am Innovationsprozess muss das Wohlbefinden der Teilnehmenden steigern und unterstützen.
<b>Sie ist anspruchsvoll.</b>	Kund*innen-Integration muss vom Unternehmen ganzheitlich gedacht werden. Es bedarf Storytelling, Überzeugungskraft, Authentizität und die Kommunikation der Mission, um den Ansprüchen der Generation Z gerecht zu werden.
<b>Geringere Aufmerksamkeitspanne und stärker filternd.</b>	Das Mitwirken am Innovationsprozess muss relevant, interessant und spannend sein.
<b>Soziale Verantwortung ist wichtig.</b>	Ethik, gemeinsame Basis, Kund*innen-Bindung, Vertrauen. Ihnen ist wichtig: Tierschutz, Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Vielfalt und Menschenrechte
<b>Nachhaltigkeit ist wichtig.</b>	Teilnehmenden die Möglichkeit und das Gefühl geben, dass sie dazu beitragen können, dass die Welt eine nachhaltigere wird. Um sie zu überzeugen, muss ihnen klargemacht werden, dass ihr Mitwirken für sie einen Vorteil hat weil sie sich durch ihr „sinnvolles“ Tun die Welt zu verbessern.
<b>Sie steht unter Einfluss. Beeinflusst werden und beeinflussen sind normal.</b>	Kund*innen-Integration sollte in der Herangehensweise und Umsetzung am Umgang mit sozialen Netzwerken angelehnt sein. Im Zentrum steht Social Networking, es sollte auf Soziale Medien gesetzt werden, gemeinsam innoviert werden, Konsument*innen-Communities aufgebaut werden.  Kund*innen-Integration soll für die Kund*innen vertraut und Spaßig sein. – So wie Social Media Nutzung.
<b>On- und offline-Welt verschmelzen.</b>	Keine klaren Grenzen zwischen Online- und Offline-Kund*innen-Integration suchen oder festlegen. Die Generation Z lässt die analoge und digitale Welt zu einer werden und das bedeutet für den Innovationsprozess sich an dieser „Normalität“ und „Realität“ zu orientieren. Es empfehlen sich hybride Lösungen.

<p><b>Sie hat einen positiven Blick in die Zukunft und ist zuversichtlich.</b></p>	<p>Auf Sinnhaftigkeit, Vision und Ziele und Möglichkeiten in der Zukunft verweisen. Während des gesamten Kund*innen-Integrationsprozesses auf Optimismus und Can-Do-Mentalität setzen.</p>
<p><b>Sie ist realistisch und gut informiert.</b></p>	<p>Die Kund*innen dürfen nicht unterschätzt werden. Aufgrund des breiten Zugangs zu Informationen wissen sie viel und dürfen nicht als ‚dumm verkauft‘ werden. Ein Unternehmen muss ihnen auf Augenhöhe begegnen und sie mit realistischen Versprechen zur Teilnahme bewegen.</p>
<p><b>Sicherheit, Transparenz und Struktur sind ihr wichtig.</b></p>	<p>Die Kund*innen müssen von Anfang an wissen, was sie erwarten dürfen, was von ihnen erwartet wird, was mit ihrem Zutun passieren wird und wie der gesamte Prozess vonstatten geht. Alle für sie relevanten Informationen zur Kund*innen-Integration müssen transparent und leicht zugänglich zur Verfügung stehen.</p>
<p><b>Sinn ist ihr wichtig.</b></p>	<p>Unternehmen müssen klar ihren Sinn („Purpose“) kennen und in der Kommunikation nach innen und außen ihre Daseinsbegründung („Why“) transportieren. Weiters muss für die Teilnehmenden klar ersichtlich sein, warum das Mitwirken für sie sinnvoll ist.</p>
<p><b>Gesundheit spielt eine Rolle.</b></p>	<p>Für die Kund*innen-Integration wird hier vor allem die mentale Gesundheit eine Rolle spielen. Denn sofern das Unternehmen oder Innovationsvorhaben nicht direkt mit Gesundheitsthemen im Zusammenhang steht, hat diese Erkenntnis geringe bis keine Auswirkungen.</p> <p>Daher betrachtet die Autorin nur die mentale Gesundheit. Diese ist der Generation Z grundlegend wichtig. Für die Kund*innen-Integration lässt sich ableiten, dass der psychische Druck im Zuge des Innovationsprozesses minimal gehalten werden soll. Nachdem das Mitwirken eine Form der Arbeit ist, kann je nach Intensivität und Umfang der Integration der Kund*innen in den Innovationsprozess ein gewisser Leistungsdruck entstehen.</p>

Tab. 6: Erkenntnisse über die Gen Z und Ableitungen für die Kund\*innen-Integration. Eigene Darstellung.

Basierend auf dem in Tabelle 6 erfolgten Arbeitsschritt werden im nächsten Schritt die pauschal getroffenen Ableitungen sinngemäß gruppiert, überarbeitet und übersichtlich wiedergegeben. Die Autorin entwickelt in diesem Schritt einen Kriterienkatalog. Es werden Kriterien für eine erfolgreiche Kund\*innen-Integration der

Generation Z definiert. Die definierten Kriterien stützen sich auf den Erkenntnis-basierten Ableitungen des vorhergehenden Schrittes.

<b>Kriterienkatalog für eine erfolgreiche Kund*innen-Integration der Generation Z</b>	
<b>Kriterium 1</b>	<p><b>HYBRIDE WELT:</b> Online und Offline verschmelzen.</p> <p>Die Offline- und Online-Welten verschmelzen und anstatt diese voneinander unabhängig oder separat zu betrachten, werden Grenzen minimiert. Die Generation Z lässt die analoge und digitale Welt zu einer gemeinsamen werden und das bedeutet für den Innovationsprozess sich an dieser ‚Normalität‘ und ‚Realität‘ zu orientieren. Es empfehlen sich für die Kund*innen-Integration hybride Lösungen, um für die Generation Z Anreize zu schaffen, daran teilzunehmen und sich verstanden zu fühlen.</p>
<b>Kriterium 2</b>	<p><b>ERLEBNIS-ORIENTIERT UND ERLEBNIS-SCHAFFEND:</b> Spaß, Spaß, Spaß!</p> <p>Für die Generation Z spielen Erlebnisse eine enorme Rolle. Sie lassen sich daher mit Erlebnissen, die sie begeistert weitererzählen können, an die sie sich lange erinnern können, für Dinge motivieren.</p> <p>Wenn das Teilnehmen an einer Kund*innen-Integrationsmethode als Erlebnis wahrgenommen wird und Spaß macht, erreicht man die Generation Z und motiviert sie zum Mitmachen. Erlebnisse geben der Generation einen Wert, also muss auch die Methode als wertvoll wahrgenommen werden. Dieser Erlebnis-Ansatz hat während des gesamten Innovationsprozesses einen hohen Stellenwert.</p>
<b>Kriterium 3</b>	<p><b>INDIVIDUALITÄT UND AUSDRUCKSSTÄRKE:</b> Besonders fühlen, sich ausdrücken und aus der Masse hervorstechen.</p> <p>Im Zuge des Kund*innen-Integrationsprozesses sollen die Einzigartigkeit und Besonderheit der Teilnehmenden in den Vordergrund gestellt und wertgeschätzt werden. Die Generation Z möchte nicht mit allen anderen gleich gesehen und gesetzt werden, sondern wünscht sich, dass die Außenwelt erkennt, dass jedes Individuum etwas Besonderes und Individuelles hat.</p>
<b>Kriterium 4</b>	<p><b>COMMUNITY GEDANKE &amp; INFLUENCE:</b> Beeinflussen und beeinflusst werden ist normal und wichtig.</p> <p>Die Generation Z steht durch die intensive Nutzung von Social Media und die Interaktion mit anderen ebendort unter permanenter Beeinflussung. Sie wollen selbst beeinflussen und beeinflusst werden. In Social Media gehören die Generation Z Zugehörigen immer zu einer oder mehreren Communities. Das ist ihr normales Umfeld. Die Generation Z identifiziert sich meist sehr stark mit den Communities, zu denen sie sich zugehörig fühlt.</p> <p>Um die Generation Z für Methoden der Kund*innen-Integration zu interessieren, sollte die Herangehensweise und Umsetzung am Umgang mit sozialen Netzwerken</p>

	<p>angelehnt sein. Im Zentrum sollte wie im sonstigen Leben der Generation Z das Social Networking stehen. Dazu bieten sich der Einsatz sozialer Medien oder der Aufbau von Konsument*innen-Communities an.</p>
<b>Kriterium 5</b>	<p><b>WOHLFÜHL-EFFEKT:</b> Gutes Gefühl erzeugen und Leistungsdruck reduzieren.</p> <p>Ob in einer analogen oder digitalen Umgebung, das Mitwirken am Innovationsprozess muss das Wohlbefinden der Teilnehmenden steigern und unterstützen. Der Generation Z ist ihr Wohlbefinden sehr wichtig. Das bedeutet für die Kund*innen-Integration, dass der psychische Druck im Zuge des Innovationsprozesses minimal gehalten werden soll. Nachdem das Mitwirken eine Form der Arbeit ist, kann je nach Intensivität und Umfang der Integration der Kund*innen in den Innovationsprozess ein gewisser Leistungsdruck entstehen.</p>
<b>Kriterium 6</b>	<p><b>RELEVANT, INTERESSANT UND SPANNEND.</b> Aufmerksamkeit der Generation Z gewinnen.</p> <p>Die Aufmerksamkeit und Begeisterung der Generation Z zu gewinnen, bedarf einiger Arbeit. Aufgrund der Informationsmengen, mit denen sie täglich in Kontakt ist, ist ihre Aufmerksamkeitsspanne sehr gering, sind sie wählerisch und anspruchsvoll und verlieren schnell das Interesse. Für die Kund*innen-Integration bedeutet das, dass das Mitwirken an einem Innovationsprojekt relevant, interessant und spannend sein muss. Das kann durch Storytelling, Überzeugungskraft, Authentizität und eine klare Kommunikation der Mission unterstützt werden.</p>
<b>Kriterium 7</b>	<p><b>SINNHAFTHKEIT UND WERTE:</b> Themen und Werte in den Vordergrund stellen, mit denen sich die Generation Z identifiziert.</p> <p>Die Generation Z orientiert sich stark an Werten. Durch ihre Werte und ihre Sinnsuche wird sie motiviert. Themen wie soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit, Tierschutz, Gleichstellung, Vielfalt und Menschenrechte haben für die Generation einen hohen Stellenwert. Um Kund*innen in den Innovationsprozess zu integrieren, müssen sie motiviert sein, sich mit einer Fragestellung oder einer Arbeitsaufgabe zu beschäftigen. Das erreicht ein Unternehmen, indem im Zuge der angewandten Methode die Werte der Generation Z angesprochen werden und ihr Wirkungsbereich und Kraft, etwas zu verbessern, klar ersichtlich wird. Unternehmen und Kund*innen bauen durch eine gemeinsame Werte-Basis Vertrauen und eine intensive Zusammenarbeit auf.</p> <p>Unternehmen müssen klar ihren Sinn („Purpose“) kennen und in der Kommunikation nach innen und außen ihre Daseinsbegründung („Why“) transportieren. Weiters muss für die Teilnehmenden klar ersichtlich sein, warum das Mitwirken für sie sinnvoll ist.</p>
<b>Kriterium 8</b>	<p><b>OPTIMISMUS UND TATENDRANG.</b></p> <p>Die Generation Z hat einen positiven Blick in die Zukunft und ist zuversichtlich. Methoden der Kund*innen-Integration sollen „Good-Vibes“ versprühen, den</p>

	Teilnehmenden Perspektiven für eine bessere Zukunft geben und ein ‚We-Can-Do-Attitude‘ verfolgen.
<b>Kriterium 9</b>	<p><b>INFORMATIONSVORSPRUNG UND MEHRWERT.</b></p> <p>Die Generation Z ist sehr gut informiert und darf nicht aufgrund ihres geringen Alters unterschätzt werden. Das muss die Methode der Kund*innen-Integration beachten. Sie lässt sich zur Teilnahme an Kund*innen-Integration begeistern, wenn sich für sie ein Informations-Mehrwert ergibt. Das können Insider-Informationen oder ein Informationsvorsprung gegenüber dem, was sowieso online zu finden ist, sein.</p>
<b>Kriterium 10</b>	<p><b>SICHERHEIT, TRANSPARENZ UND STRUKTUR.</b></p> <p>Die Kund*innen müssen von Anfang an wissen, was sie erwarten dürfen und was von ihnen erwartet wird. Das bezieht sich auf das Innovationsvorhaben, den Prozess und die angewandte Methode. Nachdem es für die Generation Z natürlich ist, Zugang zu benötigten Informationen zu haben, muss auch in einer Kund*innen-Integrationsmethode alle für sie relevanten Informationen transparent und sofort zur Verfügung stehen.</p>

Tab. 7: Kriterienkatalog für die Kund\*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung.

Die herausgearbeiteten Kriterien werden im Zuge der nächsten Schritte einerseits dazu verwendet, die Eignung der einzelnen Methoden zu diskutieren und zu bewerten, und andererseits, um eine Empfehlung für die Kund\*innen-Integration der Generation Z auszusprechen und diese graphisch in Form eines Informationsflyers darzustellen. Die Zuteilung von Nummern zu den Kriterien sagt nichts über die Wertigkeit oder Relevanz dieser aus. Der Einfachheit halber wird den einzelnen inhaltlichen Kriterien die Bezeichnung ‚Kriterium‘ plus einer beliebigen Ziffer zugeteilt. Diese Abkürzung wird auch in den folgenden Schritten verwendet werden, um Übersichtlichkeit zu gewährleisten und Komplexität zu reduzieren.

## 5.2 Diskussion: Kriterien und Methoden

Tabelle 7 hat klar dargestellt, dass bei der Integration der Generation Z in Innovationsprozesse einige Punkte zu beachten sind und Kriterien erfüllt werden müssen, damit Open-Innovationsvorhaben im Bereich der Kund\*innen-Integration Erfolg mit sich bringt. In weiterer Folge werden die Ableitungen für die Kund\*innen-Integration mit den in Kapitel 3 festgelegten Methoden und Instrumenten der Kund\*innen-Integration abgeglichen, um herauszufinden, welche Methoden mit den Ansprüchen der Generation Z kompatibel sind. Daraus soll ein gewisses Erfolgspotenzial abgeleitet werden. Die Reihung der Kriterien (1-10), wie auch die der Möglichkeiten (A-D) sagt nichts über die Wertigkeit oder Relevanz aus. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Einfachheit hat die Autorin diesen Schritt vorgenommen. Die Abkürzungen werden in den weiteren Schritten dieser Arbeit stellvertretend für die zugehörige Bedeutung bzw. den Inhalt verwendet.

Abgleich der abgeleiteten Kriterien für die Kund*innen-Integration mit den einzelnen Methoden und Instrumenten	
Lead-User*in Methode (Möglichkeit A)	
Kriterien	<i>Diskussion der Kompatibilität der Methode</i>
<b>K1</b>	Workshops können online, offline und als Mischlösung stattfinden. Je nach Belieben und Möglichkeiten seitens des*der Lead-User*in kann ein Unternehmen diese flexibel berücksichtigen. Die Methode lässt sich gut mit diesem Kriterium vereinen. Abhängig von den Rahmenbedingungen eines Projekts kann es aber eingeschränkt werden.
<b>K2</b>	Die Methode birgt ein Potential in sich. Ein Erlebnis für die Lead-User*innen zu schaffen kann je nach Projektumfang und Budget schlecht bis sehr gut umsetzbar sein. Für Innovationsprojekte mit geringem Budget schätzt die Autorin die Erfüllung des Kriteriums mittelmäßig ein. Ein hohes Budget hingegen könnte die Lead-User*innen beispielsweise zu einem Innovationsurlaub einladen und würde dadurch ein ganz besonderes Erlebnis schaffen.
<b>K3</b>	Nachdem die teilnehmenden Individuen einen besonders einflussreichen und relevanten Charakter verliehen bekommen, erfüllt die Lead-User*in Methode ganz klar das Kriterium der Individualität. Die Methode hebt die Teilnehmenden auf ein Podest und das Unternehmen gibt ihnen viel Spielraum, um die eigenen Meinungen zum Ausdruck zu bringen. Damit einher geht eine hohe Wertschätzung.
<b>K4</b>	Lead-User*innen sind quasi Influencer*innen. Ihre Meinung und ihr Output innerhalb des Innovationsprozesses gibt vor, was für die Masse entwickelt wird. Ihre Ideen, ihr Wissen und ihr Kreativitätspotential haben einen starken Einfluss auf die Entscheidungen eines Unternehmens, da sie die Expert*innen sind. Der Beeinflussungscharakter ist bei dieser Methode daher klar gegeben. Da Lead-User*innen eine kleine, aber qualitativ hochwertige Expert*innen-Community darstellen (können), ist auch das Community-Gefühl durch diese Methode erzeugbar. Es handelt sich aber eher um eine „Elite-Community“. Eine kritische Bemerkung ist an dieser Stelle jedoch notwendig. Es ergibt sich das Community-Gefühl nicht automatisch, da die User*innen immer mit den Organisator*innen eines Unternehmens in Kontakt stehen und sich nicht eigenständig mit anderen Lead-User*innen zusammenfinden.
<b>K5</b>	Nachdem den Lead-User*innen eine einflussreiche und sehr aktive Rolle im Innovationsprozess zukommt, kann dadurch ein gewisser Leistungsdruck erzeugt werden. Darunter soll das Wohlbefinden jedoch nicht beeinträchtigt werden. Das Kriterium „Wohlfühl-Effekt“ ist wegen dieses gegebenen Risikos bei dieser Methode als mittelmäßig gegeben zu bewerten.
<b>K6</b>	Die Kund*innen, die als Lead-User*innen zu werten sind, verfügen über ein überdurchschnittliches Interesse an einem gewissen Themen- oder Produktgebiet. Sie sind besonders motiviert, mitzuarbeiten aufgrund ihres Interesses und ihrer Begeisterung für

	etwas. Das macht sie zu Expert*innen. Die Methode erfüllt daher das Kriterium relevant und interessant zu sein besonders gut.
<b>K7</b>	Nachdem Menschen Zeit für Dinge aufwenden, die ihnen wichtig und die für sie interessant sind weil sie sich mit den eigenen Werten überschneiden und/oder sie Dinge und Aktivitäten als sinnvoll bewerten und wahrnehmen, erfüllt die Lead-User*in Methode das Kriterium der Sinnhaftigkeit und Werte sehr gut.
<b>K8</b>	Die Lead-User*in Methode vereint Optimismus und Tatendrang dadurch, dass die integrierten Kund*innen direkt an Lösungsfindungen und Ideenentwicklungen arbeiten. Die typischen Ausprägungen der überdurchschnittlichen Kreativität, Intelligenz und Kompetenz, die Lead-User*innen nachgesagt werden passen hervorragend zu dem Kriterium des Tatendrangs.
<b>K9</b>	Durch ihre privilegierte Rolle als Expert*in und dem Teilnehmen an kleinen exklusiven Innovationsgruppen haben die Lead-User*innen Zugang zu Insider-Wissen und gelangen durch die Lead-User*in Methode zu einem Informationsvorsprung.
<b>K10</b>	Es existiert eine direkte und starke Beziehung zwischen Unternehmen und Lead-User*innen. Nachdem die Lead-User*in Methode nur eine geringe Anzahl an Kund*innen in den Innovationsprozess integriert, fällt es Unternehmen meist leichter, Struktur, Sicherheit und Transparenz zu gewährleisten. Die Bewertung dieser Kriterien sieht die Autorin im oberen Feld.
<b>Toolkits für Open Innovation (Möglichkeit B)</b>	
<i>Kriterien</i>	<i>Diskussion der Kompatibilität der Methode</i>
<b>K1</b>	Nachdem Toolkits rein digitale Lösungen sind, ist eine Verknüpfung von online und offline im Regelfall nicht möglich. Dadurch erfüllt die Methode das Kriterium nach einer hybriden Welt nicht.
<b>K2</b>	Die Erfüllung des Kriteriums der Erlebnis-Schaffung schätzt die Autorin als gering ein. Nachdem Toolkits darauf abzielen, Meinungen und Informationen des Marktes einzuholen, ist das Potenzial ein Erlebnis zu kreieren eher gering.
<b>K3</b>	Die Kund*innen werden nach ihrer Meinung in unterschiedlicher Ausprägung gefragt, wodurch ihnen das Gefühl gegeben wird, dass ihre Meinung wertvoll und wichtig ist. Dadurch können sich Kund*innen besonders und gebraucht fühlen, die Möglichkeit aus der Masse hervorstechen ist jedoch nicht wirklich gegeben. Das Kriterium wird daher mittelmäßig erfüllt.
<b>K4</b>	Das Community-Kriterium wird erfüllt, wenn das Toolkit darauf abzielt, dass auf der Plattform mit anderen interagiert werden kann und auch gemeinsam statt alleine an Problemstellungen und Lösungen gearbeitet werden kann. Der Fokus liegt jedoch eher darauf, mehrere heterogene (potenzielle) Kund*innen in die Problemlösung oder Produktentwicklung miteinzubeziehen, als Ideen basierend auf dem Community-Gedanken voranzutreiben.

<b>K5</b>	Die Nutzung der webbasierten digitalen Anwendung kann Kund*innen viel Freude bereiten, wenn ein Toolkit ein hohes Maß an Usability und Spaß-Faktor aufweist. Es existiert ein geringer Leistungsdruck, da die Kund*innen mit ihrer Leistung weder in Konkurrenz zu anderen stehen, noch auf irgendeine Art hervorgehoben werden. Der Wohlfühl-Effekt ist daher gegeben.
<b>K6</b>	Nachdem ein Toolkit in erster Linie Informationen einholt, die Kund*innen aber in keinem Austausch mit anderen User*innen stehen und auch keine Expert*innen für ein Themen- oder Produktgebiet sind, kann es herausfordernd sein, Kund*innen für die Toolkit Methode zu motivieren. Dieses Kriterium wird als mittelmäßig erfüllt eingeschätzt.
<b>K7</b>	Wenn Kund*innen sich für eine Problemstellung interessieren weil sie ihnen am Herzen liegt oder sie an einem neuen Produkt mitarbeiten wollen weil es ihnen als sinnvoll erscheint, werden sie sich für Toolkits begeistern lassen. Ist der Sinn, an dem Innovationsvorhaben teilzunehmen, für die Kund*innen klar ersichtlich, so kann das Kriterium erfüllt werden.
<b>K8</b>	Die Erfüllung des Kriteriums des Tatendrangs schätzt die Autorin als mittelmäßig ein. Nachdem Toolkits darauf abzielen, Meinungen und Informationen des Marktes einzuholen und Kund*innen ein geringer Wirkungsbereich zukommt, wird sich auch die durch Tatendrang und Optimismus hervorgerufene Motivation in Grenzen halten.
<b>K9</b>	Durch das Teilnehmen an Toolkits erhalten die User*innen einen Informationsvorsprung gegenüber denen, die nicht teilnehmen. Nachdem Toolkits oft eine größere Anzahl an Teilnehmenden einbinden, ist das Ausmaß an privilegierten Insider-Informationen geringer als es bei der Lead-User*in Methode der Fall ist.
<b>K10</b>	Da das Toolkit für alle gleich zu verwenden ist, wird klar kommuniziert, was die User*innen erwarten dürfen und was von ihnen erwartet wird. Es handelt sich für die Teilnehmenden um eine sehr sichere Methode, da es keine ‚unguten‘ Überraschungen gibt und sie in ihrer Komfortzone bleiben. Alle User*innen haben den gleichen Informationszugang, wodurch die Methode Transparenz verkörpert.
<b>Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe (Möglichkeit C)</b>	
<i>Kriterien</i>	<i>Diskussion der Kompatibilität der Methode</i>
<b>K1</b>	Wettbewerbe können online, offline oder hybrid stattfinden. Die Methode erfüllt das Kriterium der hybriden Welt daher hervorragend.
<b>K2</b>	Wettbewerbe können in allen möglichen Formen umgesetzt werden und eine Menge Spaß machen. Es ist relativ einfach, aus einem Wettbewerb ein Erlebnis zu machen und so die Generation Z zum Mitmachen zu begeistern.
<b>K3</b>	Nachdem Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe die Teilnehmenden zu Kreativität anregen und möglichst viel aus den einzelnen Individuen herausholen wollen, eignen sich solche Wettbewerbe sehr gut, um die Individualität der einzelnen hervorzuheben, ihnen einen Ort der Selbstverwirklichung und um herauszustechen.

<b>K4</b>	Wettbewerbe motivieren die Teilnehmenden dazu, sich anzustrengen, ihr Bestes zu geben und sich gegen andere zu behaupten. Sie geben aber auch ein Gefühl gemeinsam (wenn auch in gewisser Weise gegeneinander) an einem Ziel zu arbeiten. Die Methode fördert dadurch ein Community-Gefühl. Auch wird das Influence-Kriterium erfüllt, da die besten Ideen öffentlich präsentiert werden und dadurch immer einen repräsentativen und beeinflussenden Charakter einnehmen.
<b>K5</b>	Im Zuge von Wettbewerben als Open Innovation Instrument besteht die Gefahr, dass die Generation Z sich zu stark unter Druck gesetzt fühlt. Wettbewerbe sollten daher zwar anspornen, aber nicht das gemeinsame Ziel und die guten Gefühle während des Prozesses aus den Augen verlieren. Das Kriterium wird gut erfüllt.
<b>K6</b>	Wettbewerbe erreichen die Aufmerksamkeit der Generation Z sehr gut. Sie sind relevant, interessant und spannend. Das Risiko, dass Kund*innen gelangweilt sind oder das Interesse daran verlieren, sich zu beweisen oder selbst herauszufordern ist sehr gering.
<b>K7</b>	Innovationswettbewerbe geben klar den Sinn und Zweck und das Ziel vor, weshalb die Sinnhaftigkeit für die Teilnehmenden sehr klar ersichtlich ist und sich Personen mit dem Ziel eines Wettbewerbs identifizieren und dadurch motiviert sind.
<b>K8</b>	Wettbewerbe haben einen animierenden und optimistischen Charakter. Sie vermitteln eine Can-Do-Mentalität und geben den Teilnehmenden Perspektiven für eine ‚bessere‘ Zukunft.
<b>K9</b>	Zwar verfügen die Teilnehmenden über Projekt-Informationen und haben Einsicht in die Pläne für die Ergebnisse des Wettbewerbs, großartigen Zugang zu Insider-Informationen oder ähnlichem haben sie jedoch nicht. Es existiert ein Informationsvorsprung gegenüber jenen, die nicht am Wettbewerb teilnehmen.
<b>K10</b>	Es ist recht unsicher, ob der Arbeitsaufwand einen Nutzen gestiftet hat und wie der Wettbewerb ausgehen wird. Auch ist es zum Teil schwierig, Transparenz beim Auswerten der eingereichten Ideen zu gewährleisten. Es existieren jedoch immer einheitliche Vorgaben und Informationen zum gesamten Wettbewerb. Die Autorin bewertet das Kriterium der Sicherheit und Transparenz daher als mittelmäßig gegeben.
<b>Open Innovation Communities und Plattform (Möglichkeit D)</b>	
<i>Kriterien</i>	<i>Diskussion der Kompatibilität der Methode</i>
<b>K1</b>	Dieser Ansatz verfolgt einen digital-only Ansatz. Eine hybride Lösung ist nicht vorgesehen.
<b>K2</b>	Gemeinsam mit anderen wird an Ideen gearbeitet, der Austausch gefördert und ein gemeinsames virtuelles Erlebnis durchlebt.
<b>K3</b>	Innerhalb der Community können die einzelnen Personen sich intensiv einbauen oder eher im Hintergrund aufhalten. Ganz nach Belieben kann so jede*r seinen*ihren idealen Umgang finden und sich nach Belieben ausdrücken und aus der Masse hervorstechen. Open Innovation Plattformen fördern unterstützen den Wunsch, sich ausdrücken zu können.

<b>K4</b>	Im Zentrum steht immer der Community-gedanke und der Austausch mit anderen Gleichgesinnten und Interessierten. Die Innovationsgenerierung findet so statt, dass mit der Community eine Problemstellung oder Frage geteilt wird und zu offener Ideensammlung, -diskussion und -bewertung eingeladen wird. Die User*innen beeinflussen und werden beeinflusst. Das Kriterium Community Gedanke und Influence wird zu hundert Prozent erfüllt.
<b>K5</b>	In Communities besteht immer die Gefahr, sich nicht gut genug zu fühlen, einen Druck des Dazu-gehören-müssens oder FOMO <sup>160</sup> zu verspüren. In Communities fühlt man sich sehr wohl, verstanden und geborgen, wenn man zu ihnen gehört, schwierig wird es dann, wenn man auf Ablehnung stößt. Das Kriterium wird daher erfüllt, geht aber mit ein paar Risiken einher.
<b>K6</b>	Nachdem Content von den User*innen kreiert wird und die Community gemeinsam wächst, ist die Methode sehr relevant und interessant. Mit steigender Content-Menge wächst jedoch auch das Risiko, dass User*innen von ähnlichen und uninteressanten Inhalten gelangweilt werden und so ihren Anreiz verlieren, auf der Plattform mit anderen in Kontakt zu treten und sich aktiv an Innovationsprojekten zu beteiligen.
<b>K7</b>	Die Identifikation mit den Werten innerhalb der Community spielt eine große Rolle für die Generation Z. Es motiviert, sich unter Gleichgesinnten zu befinden. Die User*innen haben das Gefühl, ein fixer und wichtiger Bestandteil der Community bzw. Plattform zu sein und sehen es als sinnvoll, gemeinsam mit anderen die Zukunft zu beeinflussen.
<b>K8</b>	Der Community-Gedanke motiviert und inspiriert. Die User*innen sind mit Optimismus und Tatendrang dabei, ‚coole‘ Ideen zu kreieren.
<b>K9</b>	In Communities entwickelt sich immer ein kollektives Wissen, auf das außenstehende keinen Zugriff haben. Informationsvorsprung ist durch die Methode zwar gegeben, allerdings ist dieser auch nicht zu überbewerten, da wohl keine Insider-Infos seitens des Unternehmens einer großen Menge an Personen zur Verfügung gestellt werden wird.
<b>K10</b>	In Open Innovation Communities und Plattformen existieren klare Spielregeln. Transparenz ist in allen Bereichen gegeben und die User*innen haben die Sicherheit, dass ihr erzeugter Content nach den Spielregeln von Unternehmen weiterverwendet und genützt wird. Das Risiko, dass sich innerhalb der Community jemand falsch verhält, existiert jedoch immer, weshalb das Kriterium nicht zu hundert Prozent erfüllt wird.

Tab. 8: Abgleich der Ableitungen für die Kund\*innen-Integration mit Methoden und Instrumenten derselben. Eigene Darstellung.

<sup>160</sup> Die Abkürzung FOMO steht für „Fear of missing out“ und bedeutet die Angst, etwas zu verpassen.

### 5.3 Bewertung und Ranking der Methoden

Basierend auf dem vorhergehenden Schritt, welcher die inhaltliche Diskussion der einzelnen Methoden mit den abgeleiteten Kriterien für die Kund\*innen-Integration der Generation Z beinhaltet, wird das Fazit in Form einer Bewertungsmatrix dargestellt. Dabei wird der Diskussionsoutput auf einer Skala von 0 (Kriterium wird gar nicht erfüllt) bis 10 (Kriterium wird zur Gänze erfüllt) bewertet. Basierend auf dieser jeweils alleinstehend betrachteten Bewertung ergibt sich eine Gesamtbewertung für jede Methode. Als Output der vorherigen Arbeitsschritte und dem langen und komplexen Vorgehen findet sich ein Ranking der betrachteten Methoden. Das Ranking zeigt, welche Methode am besten für die Kund\*innen-Integration der Generation Z basierend auf den betrachteten Kriterien ist.

BEWERTUNGSMATRIX														
Bewertung der jeweiligen Methode für die Kund*innen-Integration der Gen Z														
Vorgehen und Beschreibung: Jede mögliche Methode (A, B, C, D) wird einzeln nach einander betrachtet. Jede Methode wird basierend auf der zuvor erfolgten Diskussion auf einer Skala von 0 (Kriterium wird gar nicht erfüllt) bis 10 (Kriterium wird zur Gänze erfüllt) für die einzelnen Kriterien bewertet. Jede Methode wird mit allen 10 vorhandenen Kriterien gegengeprüft. Wurden alle Methoden fertig bewertet, ergibt sich eine Gesamtbewertung. Diese stellt ein Ranking dar und zeigt, welche Methode am besten für die Kund*innen-Integration der Generation Z basierend auf den erfolgten Vorannahmen ist.		Kriterien										Auswertung		
		Hybride Welt	Erlebnis-orientiert	Individualität	Community & Influence	Wohlfühl-Effekt	Relevant & interessant	Sinnhaftigkeit & Werte	Optimismus & Tatendrang	Informationsvorsprung	Sicherheit & Transparenz	Gesamtbewertung	Durchschnittliche Bewertung	Ranking
Code	Mögliche Methode	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Gesamtbewertung	Durchschnittliche Bewertung	Ranking
A	Lead-User*in Methode	7	6	10	8	6	10	10	10	10	8	85	8,5	1
B	Toolkits für Open Innovation	0	2	4	2	10	5	10	5	6	10	54	5,4	4
C	Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe	10	10	10	7	6	8	8	10	5	5	79	7,9	3
D	Open Innovation Communities und Plattform	0	8	10	10	8	8	10	10	8	8	80	8	2

Abb. 11: Bewertungsmatrix. Bewertung der Methoden für die Kund\*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung.

Basierend auf der erfolgten Bewertung ergibt sich folgende Reihung der Kund\*innen-Integrationsmethoden für den Anwendungsbereich der Generation Z.

1. Mit einer durchschnittlichen Übereinstimmung zwischen Kriterienkatalog und der Lead-User\*in Methode von **8,5** Punkten (von 10 zu erreichenden Punkten) erscheint diese Methode auf der Bewertungsmatrix als die geeignetste.
2. Open Innovation Communities und Plattform finden sich mit einer durchschnittlichen Bewertung von **8** Punkten auf Platz zwei.
3. Fast gleich gut geeignet wie die Option ‚Open Innovation Communities und Plattform‘ sind laut Bewertungsmatrix Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe. Mit einem Durchschnittswert von **7,9** Punkten erfüllt diese Methode den Großteil der erforderlichen Kriterien sehr gut.
4. Mit weitem Abstand zu den drei best-bewerteten Methoden und Ansätzen der Kund\*innen-Integration liegen Toolkits für Open Innovation mit **5,4** Punkten am letzten Platz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem drei der betrachteten vier Methoden als besonders erfolgversprechend und Generation-Z-kompatibel zu bewerten sind. Um die Gemeinsamkeiten und Abweichungen der einzelnen Methoden klar ersichtlich zu machen, wurden die Daten auch graphisch

aufbereitet. In Abbildung 12 wird klar ersichtlich, in welchen Kriterien die Methoden sehr voneinander abweichen und wo gemeinsame Stärken liegen.

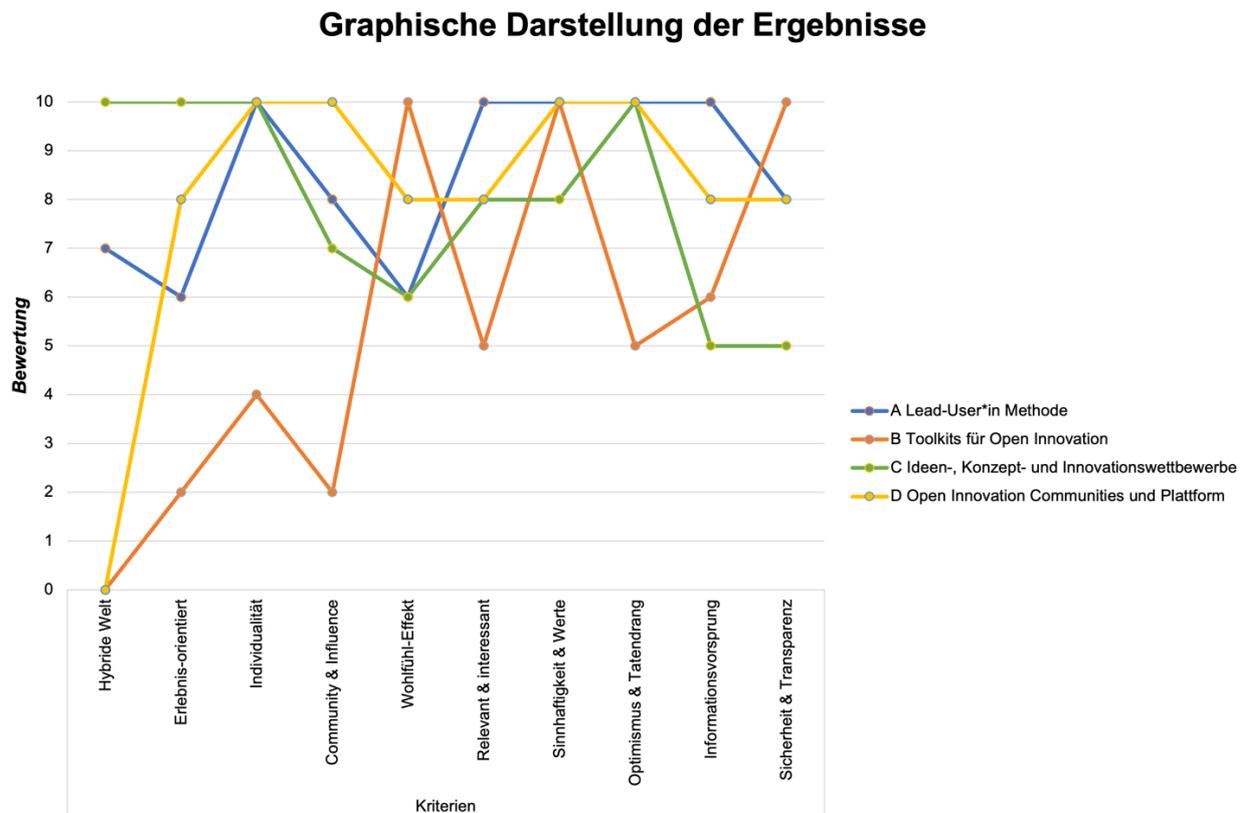


Abb. 12: Graphische Darstellung der Ergebnisse der Ergebnismatrix. Eigene Darstellung.

Die erfolgte Herangehensweise der Ergebnisfindung und die Bewertungsmethode berücksichtigen zwar Kriterien, die aus der Literaturrecherche und dem aktuellen Wissensstand abgeleitet wurden, dennoch ist jede Bewertung subjektiven Verzerrungen ausgesetzt. Desweiteren wurden die Kriterien nicht nach ihrer Relevanz gewichtet. Eine solche Gewichtung hätte an dieser Stelle keinen Sinn gemacht. Im Zuge des empirischen Teiles dieser Arbeit, welcher sich im nächsten Kapitel, dem Kapitel 6, befindet, wird basierend auf einer quantitativen Erhebung der Versuch gewagt, eine Gewichtung der Kriterien vorzunehmen. Das an dieser Stelle vorliegende Ergebnis soll nicht als finales Ergebnis dieser Arbeit betrachtet werden, da es für eine valide und aussagekräftige Aussage einer empirischen Überprüfung bedarf. Es handelt sich um Hypothesen, die in weiterer Folge mittels quantitativer Methode verifiziert oder widerlegt werden sollen. Die Überprüfung der Kriterien soll Ausschluss darüber geben, wie ein Ranking der Methoden aussieht, wenn die festgelegten Kriterien aus Sicht der Zielgruppe nach Relevanz bzw. Zustimmung gewichtet werden.

## 5.4 Methoden-unabhängige Empfehlungen für die Kund\*innen-Integration der Generation Z

Im Vergleich zu den vorhergehenden beiden Schritten wird diesem Schritt eine abstraktere und universale Ebene eingenommen. Während in 5.2 und 5.3 vor allem die Bearbeitung und Beantwortung der Forschungsfrage Q1 („Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?“) im Zentrum stand, versucht

dieses Unterkapitel basierend auf der Literaturrecherche die zweite Forschungsfrage Q2 („Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?“) zu beantworten.

In diesem Schritt erfolgt einerseits eine **allgemeingültige Methoden-unabhängige Empfehlung für die Kund\*innen-Integration der Generation Z**, welche in Form eines Empfehlungsflyers erarbeitet wurde. Andererseits wird die **Sicht der Generation Z** eingenommen und diese Position leicht verständlich und nachvollziehbar grafisch dargestellt. Die beiden Grafiken basieren vor allem auf den Erkenntnissen aus Schritt eins dieses Kapitels (5.1), in dem Erkenntnisse über die Generation Z gesammelt und daraus Ableitungen für die Anwendung der Kund\*innen-Integration getroffen wurden. Die Grafiken sollen Innovationsteams in der Praxis dabei unterstützen, die Zielgruppe schnell zu verstehen und sich die Ansprüche und Erfordernisse immer wieder ins Gedächtnis zu rufen.



Abb. 13: Kund\*innen-Integration aus Sicht der Kund\*innen. Erarbeitet in Anlehnung an den Golden-Circle-Ansatz. Eigene Darstellung.

Die folgende Abbildung („Flyer: Kund\*innen-Integration der Gen Z.“) findet sich in Originalgröße als A4-Flyer im Anhang (zu finden in „ANHANG 1: FLYER: KUND\*INNEN-INTEGRATION DER GEN Z“) dieser Arbeit.



Abb. 14: Flyer: Kund\*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung.

Bevor die eigentliche Zusammenarbeit mit externen Wissensträger\*innen startet und Methoden angewendet werden, sollten sich die Unternehmen dessen bewusst sein, dass die Generation Z aufgrund ihrer intensiven und globalen Vernetzung anders als die Generationen vor ihr agiert. Während für die älteren Generationen der Ansatz demographische Daten als Entscheidungsbasis zu wählen, nach wie vor Sinn macht, empfiehlt es sich für die Generation Z nicht mehr. Unternehmen bzw. ihre Innovationsabteilungen sollten die einzubindenden Kund\*innen lieber basierend auf ihren Werten, Interessen, Einflussgruppen, Erfahrungstypen oder Verhaltensweisen clustern, bewerten und auswählen.

## **5.5 Vorschlag eines idealen Kund\*innen-Integrations-Prozesses**

Basierend auf den vorhergehenden Schritten wird in diesem Abschnitt ein Vorschlag für einen idealen Kund\*innen-Integrations-Prozess entwickelt. Dieser Schritt ist der finale Schritt des 5. Kapitels und stellt das letzte aus dem Theorieteil erarbeiteten Ergebnis dar. Zur Erarbeitung wurden einige Abbildungen aus dieser Arbeit herangezogen, um die bestehende Theorie miteinander zu verknüpfen und durch die entwickelten Hypothesen weiterauszuführen. Um einen Vorschlag eines idealen Kund\*innen-Integrations-Prozess zu geben, hat die Autorin den idealisierten Innovationsprozess nach VAHS/BREM als Grundlage herangezogen. Dieser Kund\*innen-Integrations-Prozess findet sich in Abbildung 15. Im Anschluss an die Abbildung findet sich eine Erläuterung und Begründung.

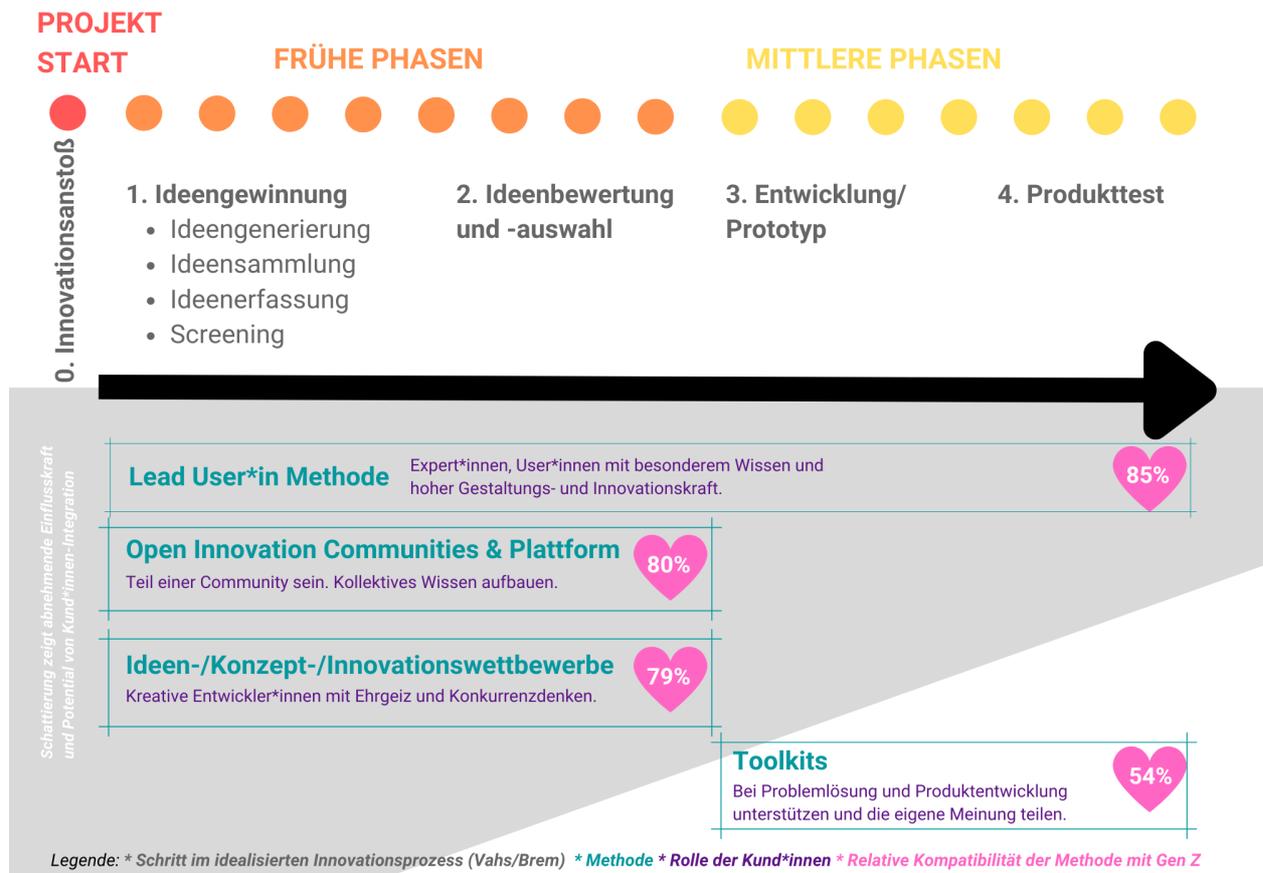


Abb. 15: Vorschlag eines idealen Kund\*innen-Integrationsprozesses. Eigene Darstellung.

Es wurde im Zuge der Arbeit herausgefunden, dass Kund\*innen-Integration in den Anfangsphasen des Innovationsprozesses am meisten Sinn machen. Der Großteil der existierenden Methoden wird für die frühen Innovationsphasen empfohlen und das Potential der Methoden nimmt mit der Zeit ab. Deshalb finden sich in der Abbildung 15 nur die frühen und mittleren Phasen eines Innovationsprozesses. Für Methoden der aktiven Kund\*innen-Integration macht die Betrachtung der späten Phasen keinen Sinn, da die Abwendung solcher Methoden in späten Phasen keinen Sinn macht und auch nicht üblich ist.

Die betrachteten vier Methoden werden in folgender Grafik entlang des Innovationsprozesses zeitlich eingeordnet und mit wichtigen Merkmalen versehen. Die Methoden werden mit der dazu gehörigen Rolle der Kund\*innen versehen und zeigen die relative Kompatibilität der Methode mit dem Kriterienkatalog. Grundsätzlich können alle Methoden miteinander kombiniert werden, je nach Ziel, Umfang und Kapazitäten eines Innovationsprojektes macht es jedoch Sinn, die Methoden auszuwählen, die für die gegebenen Umstände am wertvollsten und besten umsetzbar sind. Die Autorin hat bewusst in den Prozess alle bewerteten Methoden miteinbezogen, da die Rolle der Kund\*innen jeweils unterschiedliche sind und aufgrund der sehr ähnlich hohen Bewertung von drei Methoden keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden sollte, welche Methode mit absoluter Sicherheit die geeignetste ist. Nur eine der vier bewerteten Methoden weist eine geringe Bewertung hinsichtlich ihrer Kompatibilität mit dem Kriterienkatalog auf. Es handelt sich um die Methode der Toolkits. Diese hat die Autorin deshalb nicht ausgeschlossen, weil sie neben der Lead-User\*in Methode die einzige ist, die in mittleren Innovationsphasen einsetzbar ist. Würde diese Methode ausgeschlossen werden, wären Innovationsteams für die mittleren Phasen zur Gänze auf die Methode der Lead-User\*innen angewiesen.

## 6 EMPIRISCHER TEIL

Im Kapitel 5 wurde basierend auf der Literaturrecherche ein Vorgehensmodell zur Bewertung von Kund\*innen-Integrationsmethoden entwickelt. Anhand des Outputs dieses Vorgehens wurden Annahmen über die Eignung von Kund\*innen-Integrations-Methoden getroffen. Dabei wurden die Erkenntnisse über die Generation Z im Kontext von Kund\*innen-Integration betrachtet und diskutiert. Bei der erfolgten Bewertung handelt es sich um ein mehrstufiges komplexes Vorgehen, welches logisch nachvollziehbar ist und daher geeignet ist, um eine Aussage über die Eignung der Methoden zu treffen. Die Gültigkeit ist jedoch noch nicht verifiziert. Mittels eines quantitativen Forschungsansatzes soll das Zwischenergebnis dieser Arbeit nun geprüft werden. Dies findet in Kapitel 6 statt.

Ziel des empirischen Teiles dieser Arbeit ist es, die getroffenen Annahmen zu überprüfen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und valide Aussagen zu erhalten. Dabei sollen die zuvor abgeleiteten 10 Kriterien auf ihre Gültigkeit und relative Relevanz bzw. Gewichtung überprüft werden. Als Endresultat des empirischen Teiles steht die Beantwortung der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit. Diese werden an dieser Stelle wiederholt:

**Q1: Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?**

**Q2: Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?**

In diesem Kapitel finden das Vorgehen, die Auswertung und Interpretation der Umfrageergebnisse statt. Eine finale Beantwortung der Forschungsfragen befindet sich in der Conclusio. Die Conclusio ist das letzte Kapitel dieser Arbeit und kumuliert die Erkenntnisse aus den Kapiteln 5 und 6.

### 6.1 Methodisches Vorgehen

Als quantitativer Ansatz wurde die standardisierte Befragung gewählt. Die Autorin wählt für das Forschungsgebiet ein quantitatives Vorgehen. Da es sich um einen thematisch abgegrenzten Forschungsgegenstand handelt, macht es für die Beantwortung der Forschungsfragen Sinn, Meinungen mithilfe eines vorgegebenen Fragebogens einzuholen. Es ist wichtig, objektive und verlässliche Ergebnisse zu erhalten, um eine hohe Qualität bei der Beantwortung der Forschungsfragen zu gewährleisten.<sup>161</sup>

### 6.2 Quantitative Umfrage

Die quantitative Umfrage wird mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Dabei setzt die Autorin auf eine Kombination unterschiedlicher Fragetypen. Die Umfrage wird wie üblich in drei Teile unterteilt: Die Einleitung, den Hauptteil und den Schluss. Nachdem die Zielgruppe sehr jung ist, wählt die Autorin in der Kommunikation mit den Teilnehmenden das informelle ‚Du‘. In folgender Tabelle findet die Vorbereitung der Umfrage statt. Der Inhalt setzt sich aus der Struktur, dem Vorgehen und dem Inhalt zusammen.

---

<sup>161</sup> Vgl. Acadoo (2021), Onlinequelle [25.11.2021].

<b>Vorbereitung der quantitativen Umfrage</b>	
<b>1. Einleitung</b>	
Titel der Umfrage	Wie will die Gen Z am Innovationsprozess mitwirken?
Ziel der Umfrage	Ziel der Umfrage ist, herauszufinden, wie die Generation Z im Innovationsprozess mitwirken möchte und welche Kriterien Methoden erfüllen müssen, damit die jungen Konsument*innen in der Produkt- und Ideenentwicklung von Unternehmen mitmachen möchten.
Vorstellung der Verfasserin	Im Rahmen meines Innovationsmanagement Masterstudiums beschäftige ich mich damit, wie Konsument*innen in deinem Alter im Innovationsprozess (Produktentwicklung, Ideenfindung etc.) von Unternehmen mitwirken wollen.
Grund für die Teilnehmenden-Auswahl	Teilnehmen kannst du, wenn du zwischen 1995 und 2005 geboren bist.
Beanspruchte Zeit	8 Minuten
Gutschein Info	Jetzt teilnehmen und einen 20 Euro Amazon-Gutschein gewinnen!
Anonyme Behandlung der Daten	Die Teilnahme ist absolut anonym. Deine Daten werden vollkommen vertraulich behandelt.
Teilnahmefrist	18.04.2022 - 06.05.2022
Demographische Frage: Alter	Antwortoptionen: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 17 – 22</li> <li><input type="radio"/> 23 – 27</li> </ul>
Demographische Frage: Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Weiblich</li> <li><input type="radio"/> Männlich</li> <li><input type="radio"/> Divers</li> </ul>
<b>2. Hauptteil (eigentliche Fragen)</b>	
<b>2a) Themenblock I: Mitwirkung am Innovationsprozess und Erfahrungen, Interesse zum Mitgestalten abfragen (Ziel: Einordnung, welche Methode den KundInnen bekannt ist bzw. welche Methode</b>	
Einleitende Eisbrecherfrage Ist-Stand: Mitwirkung am Innovationsprozess	Hast du schon einmal an einem Ideen-/Innovationswettbewerb eines Unternehmens teilgenommen? <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Ja.</li> </ul>

(zu Code C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nein - aber ich wäre daran interessiert.</li> <li>○ Nein - und würde ich auch nicht.</li> <li>○ Weiß ich nicht.</li> </ul>
<p>Ist-Stand: Mitwirkung am Innovationsprozess</p> <p>(zu Code B)</p>	<p>Hast du schon einmal ein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert (z. B. T-Shirt, Schuhe, Pralinschachtel)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja.</li> <li>○ Nein - aber ich wäre daran interessiert.</li> <li>○ Nein - und würde ich auch nicht.</li> <li>○ Weiß ich nicht.</li> </ul>
<p>Ist-Stand: Mitwirkung am Innovationsprozess</p> <p>(zu Code A)</p>	<p>Gibt es eine Produktgruppe oder eine Branche, in der du dich nicht nur als Konsument*in sondern auch als Expert*in siehst, weil du dich so gut auskennst?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja.</li> <li>○ Nein - aber ich wäre daran interessiert.</li> <li>○ Nein - und würde ich auch nicht.</li> <li>○ Weiß ich nicht.</li> </ul>
<p>Ist-Stand: Mitwirkung am Innovationsprozess</p> <p>(zu Code D)</p>	<p>Bist du in Produkt-/Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja.</li> <li>○ Nein - aber ich wäre daran interessiert.</li> <li>○ Nein - und würde ich auch nicht.</li> <li>○ Weiß ich nicht.</li> </ul>
<p><b>Interesse zum Mitgestalten abfragen</b></p>	<p>Würdest du als Konsument*in gerne öfter mitentscheiden, wie ein Produkt aussieht oder welches Produkt in den Verkauf kommt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja.</li> <li>○ Nein.</li> <li>○ Weiß ich nicht.</li> </ul>
<p><b>Interesse zum Mitgestalten abfragen und Einordnung welche Methode passend wäre</b></p>	<p>Würdest du lieber alleine oder mit anderen gemeinsam Ideen für neue Produkte oder Produktverbesserungen entwickeln?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alleine</li> <li>○ Im Team</li> <li>○ Beides</li> </ul>
<p><b>Interesse zum Mitgestalten abfragen und Einordnung welche Methode passend wäre</b></p>	<p>Würdest du im Innovationsprozess (also Ideenfindung, Produktentwicklung) lieber online, offline oder hybrid mitwirken?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Online</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Offline</li> <li>○ Kombination aus online &amp; offline</li> </ul>
<p><b>2b) Themenblock II: Aussagen zu den Kriterien K1 – K10 und Bewertung der Relevanz dieser</b></p>	
<p>Art der Fragen: Skalenfragen mittels Punkteskala (Verfügbare Werte: 0 – 100 %)</p> <p>Text:</p> <p>Folgende Aussagen beziehen sich auf dich als Person &amp; darauf, wie du durch's Leben gehst und was dir wichtig ist. Zu wie viel % stimmst du der jeweiligen Aussage zu?</p> <p>(K1) Für mich gehört meine online- mit meiner offline-Welt zusammen.</p> <p>(K1) Ich ziehe keine klaren Grenzen zwischen online (Instagram/TikTok, Online-Shopping) und offline.</p> <p>(K1) Ich will im Leben (Shoppern, Uni, Beruf etc.) flexibel zwischen online und offline wählen können.</p> <p>(K2) Erlebnisse sind mir in meinem Leben generell wichtig.</p> <p>(K2) Wenn ich etwas mache, soll es Spaß machen.</p> <p>(K2) In meinem Leben möchte ich etwas erleben.</p> <p>(K3) Ich möchte mich besonders fühlen und aus der Masse hervorstechen.</p> <p>(K3) Individualität ist mir wichtig.</p> <p>(K3) Ich möchte nicht wie alle anderen sein.</p> <p>(K4) Ich bin gerne Teil einer Community und tausche mich mit anderen aus.</p> <p>(K4) Ich finde es gut, wenn ich andere beeinflussen kann.</p> <p>(K4) Ich lasse mich gerne von anderen beeinflussen und inspirieren (z.B. via Social Media).</p> <p>(K5) Leistungsdruck stresst mich.</p> <p>(K5) Mir ist es wichtig, dass ich mich bei dem was ich tue, wohl fühle.</p> <p>(K5) Konkurrenz-denken lehne ich ab.</p> <p>(K6) Ich bin schnell gelangweilt.</p> <p>(K6) Wenn ich etwas tue, dann muss es interessant und spannend sein.</p> <p>(K6) Wenn mich eine Sache nicht interessiert, lasse ich sie sein.</p> <p>(K7) Ich habe starke Werte.</p> <p>(K7) Sinnhaftigkeit ist mir in meinem Leben in allen Bereichen wichtig.</p> <p>(K7) Meine Werte motivieren mich und steuern meine Entscheidungen.</p> <p>(K8) ‚Good-Vibes‘ und Optimismus sind mir im Leben wichtig.</p> <p>(K8) Ich möchte die Zukunft positiv beeinflussen.</p>	

- (K8) Ich sehe mich mitverantwortlich für die Zukunftsgestaltung.
- (K9) Ich finde alle Informationen, die ich suche, schnell.
- (K9) Insider-Informationen können mich motivieren etwas zu tun.
- (K9) Ich weiß gerne mehr als andere.
- (K10) Sicherheit und Struktur sind mir im Leben wichtig.
- (K10) Ich weiß gerne, was mich erwartet.
- (K10) Ein transparenter und schneller Zugang zu Informationen ist mir wichtig.

**2c) Themenblock III: Offene Fragen: Anforderungen an Open Innovation**

Stell dir nun ein Unternehmen vor, bei dem du gerne einkaufst (z. B. Lebensmittelgeschäft oder Kleidungsgeschäft) und beantworte aus deiner Kund\*innen-Sicht bitte folgende abschließende Fragen.

<p>Geschlossene Frage mit Mehrfachauswahl.</p> <p>Wie viel Zeit sind Kund*innen bereit, zu geben? Das grenzt ebenfalls die Methoden ein.</p>	<p>Wie viel Zeit würdest du aufwenden, um am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfachauswahl möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gar keine Zeit.</li> <li>○ Einmalig maximal 1 Stunde.</li> <li>○ Alle paar Wochen mehrere Minuten.</li> <li>○ Gerne auch einen ganzen Nachmittag, wenn es für mich spannend ist.</li> <li>○ Wenn ein (Ideen-)Wettbewerb auf längere Zeit läuft, dann in diesem Zeitraum sehr intensiv.</li> </ul>
<p>Geschlossene Frage: Gründe für Mitwirken am Innovationsprozess erfragen.</p>	<p>Welche der folgenden Aussagen wären Gründe für dich, am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfach Auswahl möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ich kann ortsunabhängig, also online und offline mitwirken. (K1)</li> <li>○ Es macht Spaß und ist ein cooles Erlebnis. (K2)</li> <li>○ Meine Meinung wird als wichtig erachtet. (K3)</li> <li>○ Ich beeinflusse, was andere kaufen können. (K4)</li> <li>○ Das Mitmachen ist angenehm und nicht stressig. (K5)</li> <li>○ Das Mitmachen ist spannend und der thematische Inhalt interessiert mich. (K6)</li> <li>○ Mein Mitwirken erscheint mir als sinnvoll und ich kann meine Werte vertreten. (K7)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ich bin voller Tatendrang und kann die Zukunft beeinflussen. (K8)</li> <li>○ Durch das Mitwirken erhalte ich ‚Insider‘-Informationen. (K9)</li> <li>○ Ich weiß ganz genau, was mich beim Mitwirken erwartet. (K10)</li> <li>○ Sonstiges: .... Und zwar?</li> </ul>
<b>3. Schluss</b>	
Für Teilnahme danken	Vielen Dank für deine Teilnahme!
Für Gewinnspiel E-Mail-Adresse mitteilen	<p>Vielen Dank für deine wertvolle Zeit.</p> <p>Wenn du bei der Verlosung des 20 € Amazon Gutscheins teilnehmen möchtest, bitte ich um deine E-Mail Adresse.</p>

Tab. 9: Vorbereitung zur quantitativen Umfrage. Eigene Darstellung.

### 6.3 Auswertung der Ergebnisse

Es haben 123 Personen (n = 123) an der Umfrage teilgenommen. 37 Personen bzw. 30 % waren zwischen 17 und 22 Jahren alt (Vgl. Frage 1). Sie sind somit nach 2000 geboren. 86 Teilnehmer\*innen bzw. 70 % gaben an, zwischen 23 und 27 Jahren alt zu sein. Dies sind somit all jene Generation Z Zugehörigen, die zwischen 1995 und 2000 geboren sind. Von den Teilnehmenden gaben 63 % bzw. 77 Personen an, weiblich zu sein. 37 % bzw. 45 Personen sind männliche Teilnehmer. 1 Person (0,8 %) gab als Geschlecht ‚divers‘ an (Vgl. Frage 2).

Der Hauptteil I (im Fragebogen unter 2a zu finden) bezieht sich auf die einzelnen Methoden der Kund\*innen-Integration. Im Zuge der Auswertung der Ergebnisse wird der Ist-Status hinsichtlich Nutzung, Erfahrung, Aktivitäten und Interesse an der jeweiligen Methode abgefragt.

Im Hauptteil II (unter 2b zu finden) der quantitativen Umfrage, werden die zehn Kriterien abgefragt, um so zu einer Aussage über die jeweilige Relevanz der Kriterien zu kommen und eine Gewichtung zu finden. Diese Relevanz zeigt, wie bedeutsam die Kriterien für die Kund\*innen-Integration sind. Für die Auswertung des Hauptteils II wird der Mittelwert zur Bewertung herangezogen.

Der letzte Abschnitt des Fragebogens, der Hauptteil III (unter 2c zu finden), zielt einerseits darauf ab, Zusatzinformationen zu der zeitlichen Bereitschaft der Kund\*innen abzufragen, um so die Attraktivität und Eignung der Methoden zu verfeinern. Andererseits erfolgt eine erneute Abfragung der Kriterien. Hier geht es jedoch nicht darum, die Teilnehmenden zu fragen, wie sehr sie den Aussagen, die stellvertretend für die einzelnen Kriterien stehen, zustimmen, sondern darum, um herauszufinden, ob jedes einzelne Kriterium Grund wäre, um am Innovationsprozess teilzunehmen.

#### 6.3.1 Hauptteil I

Im Teil 2a des Fragebogens, im Hauptteil I, wurden die Teilnehmer\*innen zu Open Innovation bzw. Kund\*innen Integration im Allgemeinen befragt. Dieser erste Fragenblock hatte zum Ziel, herauszufinden,

wie vertraut die Generation Z mit den genannten Methoden der Kund\*innen-Integration bereits ist und welche Methode sie ansprechend finden. Weiters befinden sich in diesem ersten Themenblock Fragen zum konkreten Mitwirken bzw. Mitgestalten an Innovationsprozessen und darüber, ob Personen lieber alleine oder im Austausch bzw. in Kooperation mit anderen Menschen am Innovationsprozess mitwirken möchten.

**(F7) Würdest du als Konsument\*in gerne öfter mitentscheiden, wie ein Produkt aussieht oder welches Produkt in den Verkauf kommt?**

Nachdem in der Theorie der Generation Z ein hoher Drang des Mitwirkens und Motivation zur Mitentscheidung zugesprochen wird, überprüft die Frage diese in der Literatur präsenste Annahme. Im Zuge dieser Befragung gaben 80 % der Teilnehmenden an, dass sie gerne öfter mitentscheiden wollen, was sie kaufen können. 10 % geben an, sie wären nicht daran interessiert und die restlichen 10 % können oder wollen keine eindeutige Antwort geben.

**(F8) Würdest du lieber allein oder mit anderen gemeinsam Ideen für neue Produkte oder Produktverbesserungen entwickeln?**

- 15 % geben an, dass sie lieber alleine an der Ideenentwicklung arbeiten wollen.
- 54 % geben an, dass sie lieber gemeinsam mit anderen an der Ideenentwicklung arbeiten.
- Und 32 % geben an, dass sie beides gerne haben.

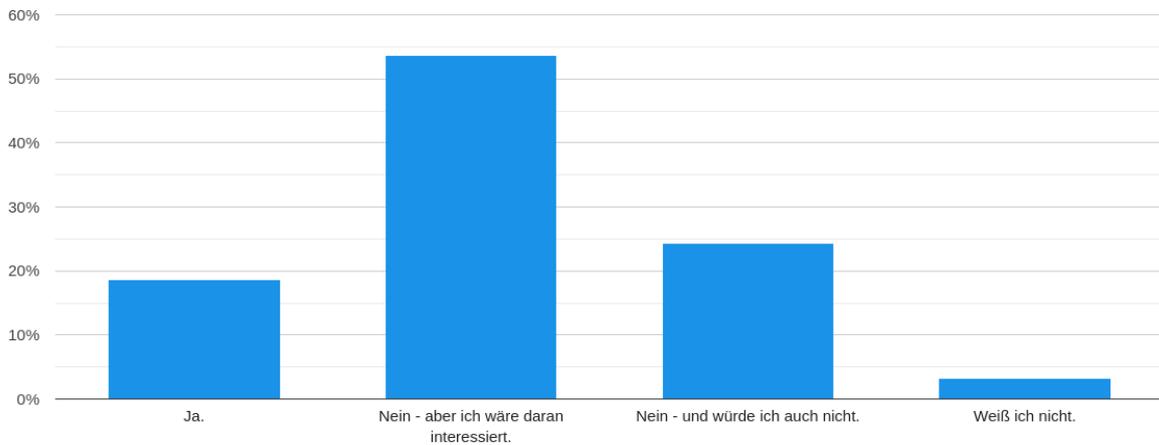
**(F9) Würdest du im Innovationsprozess (also Ideenfindung, Produktentwicklung) lieber online, offline oder hybrid mitwirken?**

- 21 % würden es bevorzugen, online im Innovationsprozess mitzuwirken.
- 15 % würden es bevorzugen, offline im Innovationsprozess mitzuwirken.
- 64 % bevorzugen eine Kombination aus online & offline.

**(F3) Hast du schon einmal an einem Ideen-/Innovationswettbewerb eines Unternehmens teilgenommen?**

Diese Frage fragt ab, ob die Teilnehmer\*innen bereits an einem Ideen- bzw. Innovationswettbewerb (entspricht dem Code ‚Methode C‘) teilgenommen haben. Weiters wird abgefragt, ob sie grundsätzlich daran interessiert wären, an dieser Methode teilzunehmen oder nicht.

**Hast du schon einmal an einem Ideen-/Innovationswettbewerb eines Unternehmens teilgenommen?**



n = 123



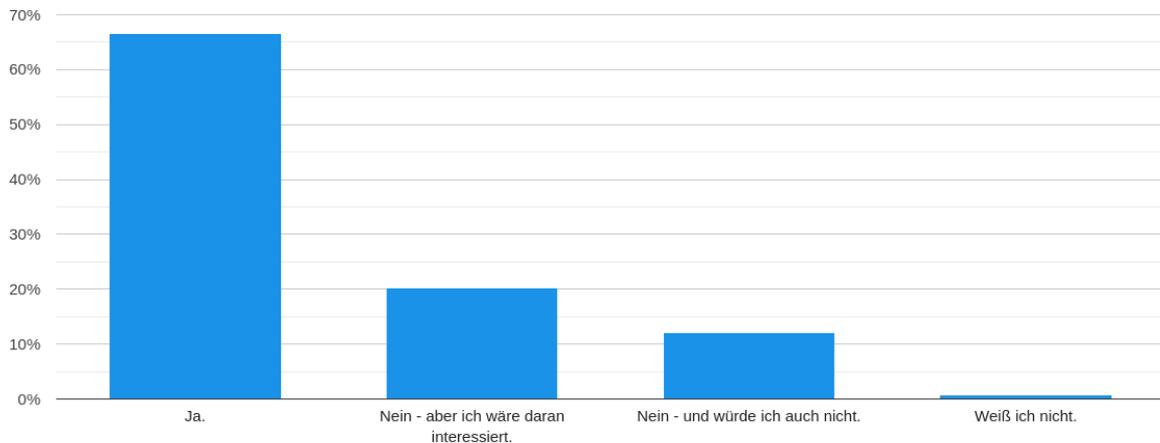
Abb. 16: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 3.

- 19 % geben an, bereits an einem Ideen-/Innovationswettbewerb teilgenommen zu haben.
- 54 % geben an, noch nicht an einem Ideen-/Innovationswettbewerb teilgenommen zu haben, jedoch daran interessiert zu sein.
- 24 % geben an, noch nie an einem Ideen-/Innovationswettbewerb teilgenommen zu haben und auch nicht daran interessiert zu sein.
- 3 % geben an, es nicht zu wissen.

**(F4) Hast du schon einmal ein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert (z. B. T-Shirt, Schuhe, Pralinenschachtel)?**

Diese Frage eruiert, ob die Teilnehmer\*innen bereits an Toolkits für Open Innovation (entspricht dem Code ‚Methode B‘) teilgenommen haben. Weiters wird abgefragt, ob sie grundsätzlich daran interessiert wären, an dieser Methode teilzunehmen oder nicht.

**Hast du schon einmal ein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert (z. B. T-Shirt, Schuhe, Pralinenschachtel)?**



n = 123



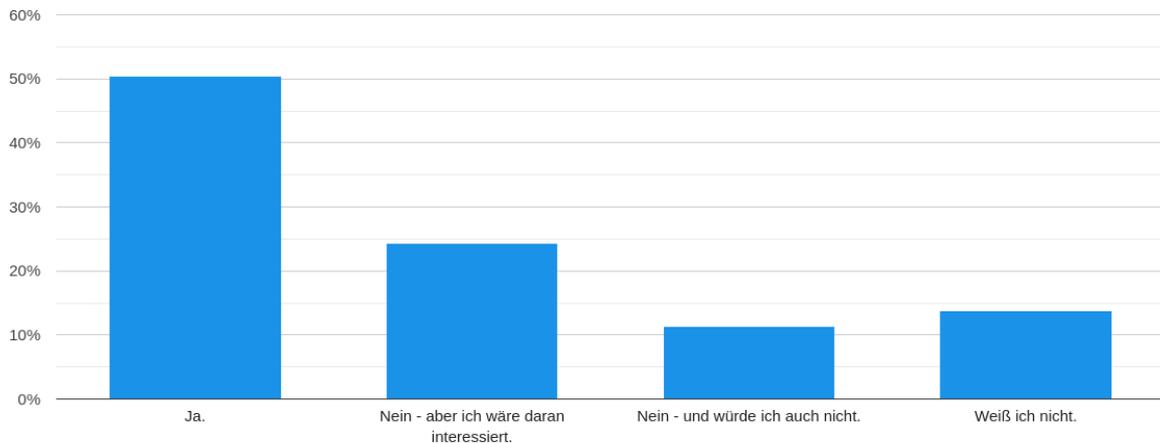
Abb. 17: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 4.

- 67 % geben an, bereits (mindestens) ein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert zu haben.
- 20 % geben an, noch kein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert zu haben, jedoch daran interessiert zu sein.
- 12 % geben an, noch kein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert zu haben und auch nicht daran interessiert zu sein.
- 1 % ist sich nicht sicher.

**(F5) Gibt es eine Produktgruppe oder eine Branche, in der du dich nicht nur als Konsument\*in, sondern auch als Expert\*in siehst, weil du dich so gut auskennst?**

Diese Fragestellung bezieht sich auf die Lead User\*in Methode (entspricht dem Code ‚Methode A‘). Abgefragt wird, ob sich die Teilnehmenden als Expert\*innen in einem Bereich sehen und falls nicht, ob sie sich gerne als Expert\*in sehen würden. Nachdem die Lead-User\*in Methode abgefragt wird, zielt die Frage darauf ab, herauszufinden, ob sich Konsument\*innen der Generation Z gerne als Expert\*innen für Produkte bzw. Branchen sehen. Daraus soll abgeleitet werden, ob die Lead-User\*in Methode als relevant und interessant zu betrachten ist.

Gibt es eine Produktgruppe oder eine Branche, in der du dich nicht nur als Konsument\*in, sondern auch als Expert\*in siehst, weil du dich so gut auskennst?



n = 123



Abb. 18: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 5.

- 50 % geben an, dass sie sich als Expert\*in für (mindestens) ein Produkt bzw. eine Branche sehen.
- 25 % geben an, dass sie sich (noch) nicht als Expert\*in für ein Produkt bzw. eine Branche sehen, sie es aber attraktiv finden würden, ein\*e Expert\*in zu sein.
- 11 % geben an, dass sie sich weder als Expert\*in sehen, noch sehen wollen.
- 14 % sind sich nicht sicher.

**(F6) Bist du in Produkt-/Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv?**

Diese Fragestellung bezieht sich auf die Methode Open Innovation Communities und Plattform (entspricht dem Code ‚Methode D‘). Abgefragt wird, ob die Teilnehmenden in Produkt- bzw. Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv sind.

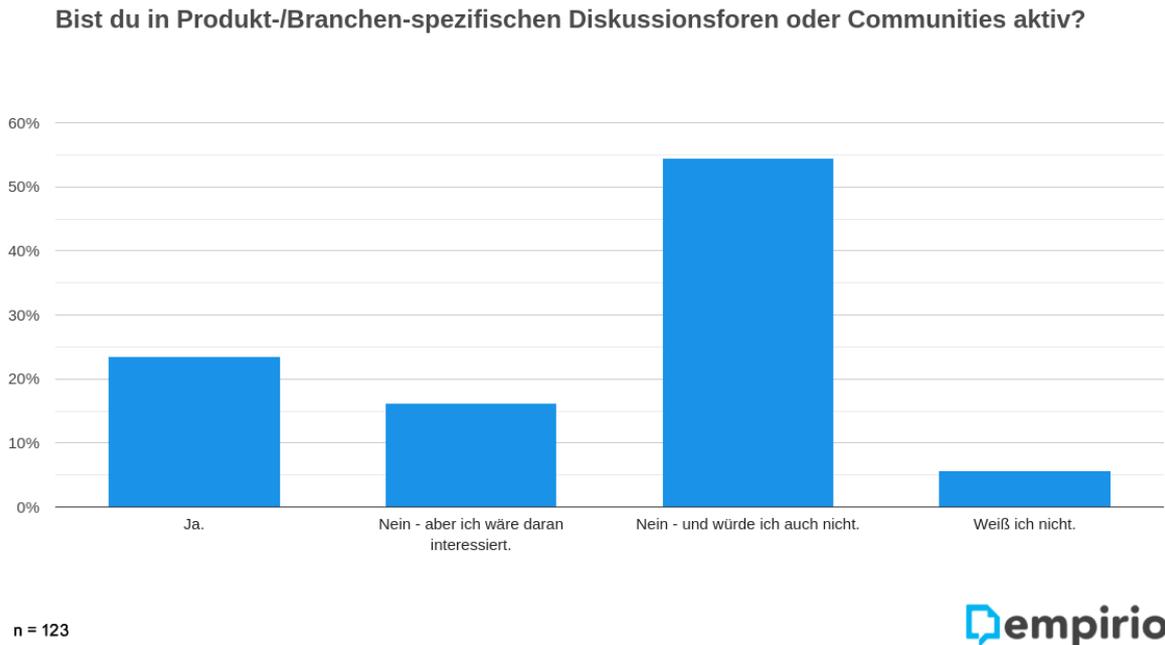


Abb. 19: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 6.

- 24 % geben an, bereits in Produkt- bzw. Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv zu sein.
- 16 % geben an, (noch) nicht in Produkt- bzw. Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv zu sein, wäre jedoch daran interessiert, in solchen aktiv zu sein.
- 55 % geben an, nicht in Produkt- bzw. Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv zu sein und auch kein Interesse daran zu haben.
- 6 % sind sich nicht sicher.

### 6.3.2 Hauptteil II

In diesem Bereich des Fragebogens hatten die Teilnehmer\*innen 30 Aussagen auf einer Skala zu bewerten. Die Skala ermöglichte eine Bewertung von 0 bis 100 % und sollte somit genau abfragen, wie sehr die Teilnehmer\*innen einer Zusage zustimmen. Die 30 Aussagen bestanden aus drei Fragen je Kriterium. Die drei Aussagen je Kriterium sollten auf unterschiedliche Art das dahinterstehende Kriterium abfragen. Die Befragten wurden dabei dazu aufgefordert, die Aussagen in einem allgemeinen Kontext zu betrachten und aus dem Gefühl heraus einzuschätzen, wie sehr eine Aussage auf sie zutrifft.

Für die Auswertung dieses Teiles der Umfrage erscheint eine Wiederholung des Kriterienkatalogs als sinnvoll und hilfreich. Die folgende Tabelle zeigt übersichtlich und prägnant die Kriterien 1 bis 10 mit dazugehöriger Abkürzung und Bezeichnung des Kriteriums:

Nummerierung im Kriterienkatalog	Abkürzung	Kriterium
Kriterium 1	K1	HYBRIDE WELT: Online und Offline verschmelzen.
Kriterium 2	K2	ERLEBNIS-ORIENTIERT UND ERLEBNIS-SCHAFFEND: Spaß, Spaß, Spaß!
Kriterium 3	K3	INDIVIDUALITÄT UND AUSDRUCKSSTÄRKE: Besonders fühlen, sich ausdrücken und aus der Masse hervorstechen.
Kriterium 4	K4	COMMUNITY GEDANKE & INFLUENCE: Beeinflussen und beeinflusst werden ist normal und wichtig.
Kriterium 5	K5	WOHLFÜHL-EFFEKT: Gutes Gefühl erzeugen und Leistungsdruck reduzieren.
Kriterium 6	K6	RELEVANT, INTERESSANT UND SPANNEND. Aufmerksamkeit der Generation Z gewinnen.
Kriterium 7	K7	SINNHAFTIGKEIT UND WERTE: Themen und Werte in den Vordergrund stellen, mit denen sich die Generation Z identifiziert.
Kriterium 8	K8	OPTIMISMUS UND TATENDRANG.
Kriterium 9	K9	INFORMATIONSVORSPRUNG UND MEHRWERT.
Kriterium 10	K10	SICHERHEIT, TRANSPARENZ UND STRUKTUR.

Tab. 10: Wiederholung des Kriterienkatalogs.

**(F10-F39) Folgende Aussagen beziehen sich auf dich als Person & darauf, wie du durch's Leben gehst und was dir wichtig ist. Zu wie viel % stimmst du der jeweiligen Aussage zu?**

Die folgende Tabelle zeigt die Auswertung der 30 Aussagen zur Bewertung der Kriterien. Es handelt sich hierbei um die Fragen F10-F39. Im Anhang dieser Arbeit findet sich die dazugehörige grafische Darstellung je Aussage. Pro Kategorie (K1 bis K10) wurden drei Aussagen beurteilt. Eine Item-Gruppe besteht daher aus drei Aussagen und drei Werten, aus denen ein Mittelwert zur Beurteilung des Kriteriums berechnet wird.

	<b>Aussage</b> <sup>162</sup>	<b>%</b> <sup>163</sup>	<b>% pro K</b> <sup>164</sup>
<b>K1</b>	(K1) Für mich gehört meine online- mit meiner offline-Welt zusammen.	63,47	63,31
	(K1) Ich ziehe keine klaren Grenzen zwischen online (Instagram/TikTok, Online-Shopping) und offline.	44,85	
	(K1) Ich will im Leben (Shoppern, Uni, Beruf etc.) flexibel zwischen online und offline wählen können.	81,60	
<b>K2</b>	(K2) Erlebnisse sind mir in meinem Leben generell wichtig.	87,98	86,08
	(K2) Wenn ich etwas mache, soll es Spaß machen.	82,50	
	(K2) In meinem Leben möchte ich etwas erleben.	87,76	
<b>K3</b>	(K3) Ich möchte mich besonders fühlen und aus der Masse hervorstechen.	62,26	68,54
	(K3) Individualität ist mir wichtig.	74,63	
	(K3) Ich möchte nicht wie alle anderen sein.	68,73	
<b>K4</b>	(K4) Ich bin gerne Teil einer Community und tausche mich mit anderen aus.	67,30	61,78
	(K4) Ich finde es gut, wenn ich andere beeinflussen kann.	63,81	
	(K4) Ich lasse mich gerne von anderen beeinflussen und inspirieren (z.B. via Social Media).	54,24	
<b>K5</b>	(K5) Leistungsdruck stresst mich.	60,93	66,57
	(K5) Mir ist es wichtig, dass ich mich bei dem was ich tue, wohl fühle.	84,48	
	(K5) Konkurrenz-denken lehne ich ab.	54,31	
<b>K6</b>	(K6) Ich bin schnell gelangweilt.	54,51	59,98
	(K6) Wenn ich etwas tue, dann muss es interessant und spannend sein.	67,72	
	(K6) Wenn mich eine Sache nicht interessiert, lasse ich sie sein.	57,73	
<b>K7</b>	(K7) Ich habe starke Werte.	76,13	75,50
	(K7) Sinnhaftigkeit ist mir in meinem Leben in allen Bereichen wichtig.	76,06	

<sup>162</sup> Anm. der Autorin: Diese Aussagen wurden genauso im Fragebogen von den Teilnehmenden auf einer Skala von 0 bis 100 % bewertet.

<sup>163</sup> Anm. der Autorin: Dieser Prozentsatz ist der Mittelwert aus allen Bewertungen und gibt Auskunft darüber, zu viel Prozent die befragte Generation Z der Aussage zustimmt.

<sup>164</sup> Anm. der Autorin: K steht für Kriterium. Beispielsweise bedeutet K1 Kriterium 1 und ist das in dieser Arbeit festgelegte Kriterium mit der Nummerierung 1 im Kriterienkatalog. Der angegebene Prozentsatz ist der Mittelwert bzw. das arithmetische Mittel über die jeweilige Item-Gruppe (Kriterium).

	(K7) Meine Werte motivieren mich und steuern meine Entscheidungen.	74,33	
<b>K8</b>	(K8) Good-Vibes‘ und Optimismus sind mir im Leben wichtig.	73,72	76,69
	(K8) Ich möchte die Zukunft positiv beeinflussen.	79,66	
	(K8) Ich sehe mich mitverantwortlich für die Zukunftsgestaltung.	76,71	
<b>K9</b>	(K9) Ich finde alle Informationen, die ich suche, schnell.	72,95	72,76
	(K9) Insider-Informationen können mich motivieren etwas zu tun.	67,70	
	(K9) Ich weiß gerne mehr als andere.	77,63	
<b>K10</b>	(K10) Sicherheit und Struktur sind mir im Leben wichtig.	77,33	78,77
	(K10) Ich weiß gerne, was mich erwartet.	76,44	
	(K10) Ein transparenter und schneller Zugang zu Informationen ist mir wichtig.	82,52	

Tab. 11: Auswertung der Aussagen aus F10-F39.

Das **Kriterium 1 (HYBRIDE WELT)** wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **63,31 %** bewertet: „Für mich gehört meine online- mit meiner offline-Welt zusammen.“ (F10), „Ich ziehe keine klaren Grenzen zwischen online (Instagram/TikTok, Online-Shopping) und offline.“ (F11) und „Ich will im Leben (Shoppern, Uni, Beruf etc.) flexibel zwischen online und offline wählen können.“ (F12). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 63,31 % zeigt, wie relevant das Kriterium 1 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 2 (ERLEBNIS-ORIENTIERT UND ERLEBNIS-SCHAFFEND)** wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **86,08 %** bewertet: „Erlebnisse sind mir in meinem Leben generell wichtig.“ (F13), „Wenn ich etwas mache, soll es Spaß machen.“ (F14) und „In meinem Leben möchte ich etwas erleben.“ (F15). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 86,08 % zeigt, wie relevant das Kriterium 2 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 3 (INDIVIDUALITÄT UND AUSDRUCKSSTÄRKE)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **68,54 %** bewertet: „Ich möchte mich besonders fühlen und aus der Masse hervorstechen.“ (F16), „Individualität ist mir wichtig.“ (F17) und „Ich möchte nicht wie alle anderen sein.“ (F18). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 68,54 % zeigt, wie relevant das Kriterium 3 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 4 (COMMUNITY GEDANKE & INFLUENCE)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **61,78 %** bewertet: „Ich bin gerne Teil einer Community und tausche mich mit anderen aus.“ (F19), „Ich finde es gut, wenn ich andere beeinflussen kann.“ (F20) und „Ich lasse mich gerne von anderen beeinflussen und

inspirieren (z.B. via Social Media).“ (F21). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 61,78 % zeigt, wie relevant das Kriterium 4 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 5 (WOHLFÜHL-EFFEKT)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **66,57 %** bewertet: „Leistungsdruck stresst mich.“ (F22), „Mir ist es wichtig, dass ich mich bei dem was ich tue, wohl fühle.“ (F23) und „Konkurrenz-denken lehne ich ab.“ (F24). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 66,57 % zeigt, wie relevant das Kriterium 5 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 6 (RELEVANT, INTERESSANT UND SPANNEND)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **59,98 %** bewertet: „Ich bin schnell gelangweilt.“ (F25), „Wenn ich etwas tue, dann muss es interessant und spannend sein.“ (F26) und „Wenn mich eine Sache nicht interessiert, lasse ich sie sein.“ (F27). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 59,98 % zeigt, wie relevant das Kriterium 6 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 7 (SINNHAFTHIGKEIT UND WERTE)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **75,50 %** bewertet: „Ich habe starke Werte.“ (F28), „Sinnhaftigkeit ist mir in meinem Leben in allen Bereichen wichtig.“ (F29) und „Meine Werte motivieren mich und steuern meine Entscheidungen.“ (F30). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 75,50 % zeigt, wie relevant das Kriterium 7 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 8 (OPTIMISMUS UND TATENDRANG)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **76,69 %** bewertet: „Good-Vibes‘ und Optimismus sind mir im Leben wichtig.“ (F31), „Ich möchte die Zukunft positiv beeinflussen.“ (F32) und „Ich sehe mich mitverantwortlich für die Zukunftsgestaltung.“ (F33). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 76,69 % zeigt, wie relevant das Kriterium 8 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 9 (INFORMATIONSVORSPRUNG UND MEHRWERT)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **72,76 %** bewertet: „Ich finde alle Informationen, die ich suche, schnell.“ (F34), „Insider-Informationen können mich motivieren etwas zu tun.“ (F35) und „Ich weiß gerne mehr als andere.“ (F36). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 72,76 % zeigt, wie relevant das Kriterium 9 aus Sicht der Generation Z ist.

Das **Kriterium 10 (SICHERHEIT, TRANSPARENZ UND STRUKTUR)** abzufragen, wurde basierend auf der Einzel-Bewertung der folgenden drei Aussagen von den Teilnehmenden mit einem Prozentsatz von **78,77 %** bewertet: „Sicherheit und Struktur sind mir im Leben wichtig.“ (F37), „Ich weiß gerne, was mich erwartet.“ (F38) und „Ein transparenter und schneller Zugang zu Informationen ist mir wichtig.“ (F39). Das arithmetische Mittel über die drei Aussagen von 78,77 % zeigt, wie relevant das Kriterium 10 aus Sicht der Generation Z ist.

### 6.3.3 Hauptteil III

Der Hauptteil III (Im Fragebogen zu finden unter 2c) ist der kürzeste und abschließende Teil des Fragebogens.

**(F40) Wie viel Zeit würdest du aufwenden, um am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfachauswahl möglich)**

Diese Frage zielt darauf ab, herauszufinden, wie viel Zeit die Generation Z bereits ist, für das Mitwirken am Innovationsprozess aufzuwenden. Nachdem die Methoden unterschiedlich zeitintensiv sind, kann hier abgeleitet werden, wie sehr eine Methode mit den zeitlichen Möglichkeiten bzw. Bereitschaft der Kund\*innen übereinstimmt.

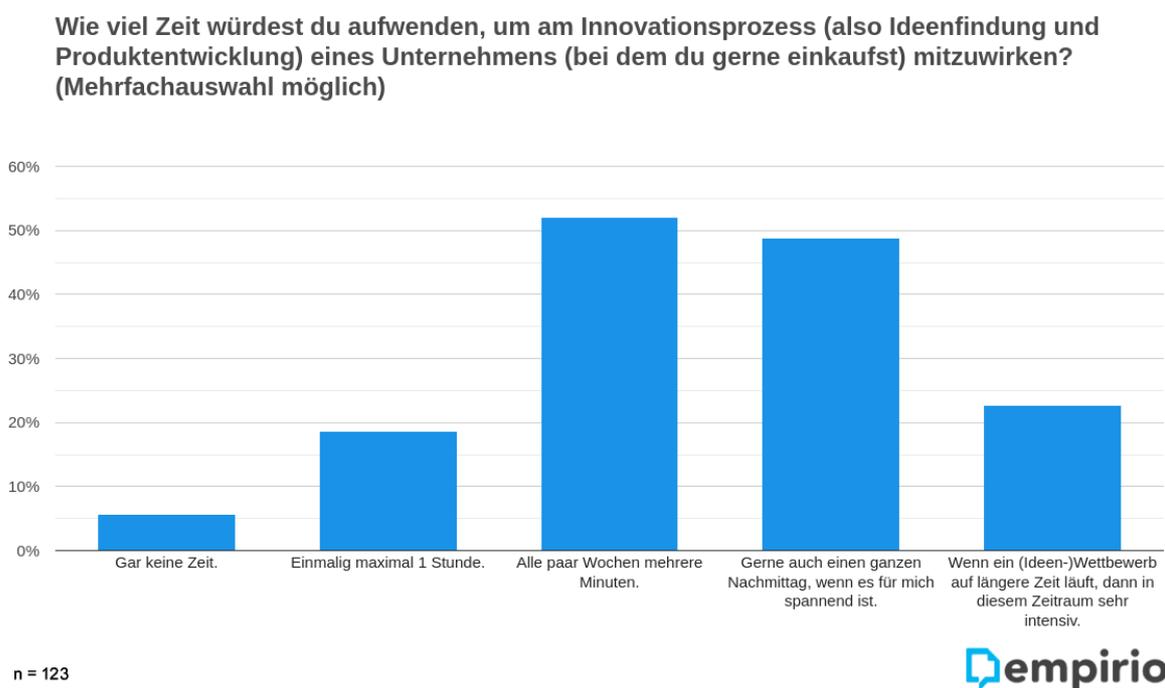


Abb. 20: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 40.

- 6 % geben an, gar keine Zeit aufzuwenden.
- 19 % würden einmalig maximal eine Stunde Zeit aufwenden.
- 52 % sind bereit, alle paar Wochen mehrere Minuten aufzuwenden.
- 49 % sagen, dass sie gerne auch einen ganzen Nachmittag im Innovationsprozess mitwirken, wenn es für sie spannend ist.
- 23 % würden, wenn ein (Ideen-)Wettbewerb auf längere Zeit läuft, in diesem Zeitraum auch sehr intensiv mitwirken.

**(F41) Welche der folgenden Aussagen wären Gründe für dich, am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfach Auswahl möglich)**

Zusätzlich zu den Aussagen (Vgl. F10-F39), die die Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Zustimmung prozentuell gewichten und bewerten sollten, beschäftigt sich diese Frage (F41) damit, abzufragen, welche der Aussagen Gründe wären, um am Innovationsprozess mitzuwirken. Hinter jeder Aussage steht erneut ein Kriterium, das abgefragt wird. Im Gegenteil zu F10-F39 gibt es hier nur die Option der Zustimmung oder Ablehnung einer Aussage. Die Auswertung zeigt daher, wie viel Prozent der Teilnehmenden einer Aussage zugestimmt haben bzw. wie viel Prozent nicht zugestimmt haben.

**Welche der folgenden Aussagen wären Gründe für dich, am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfach Auswahl möglich)**

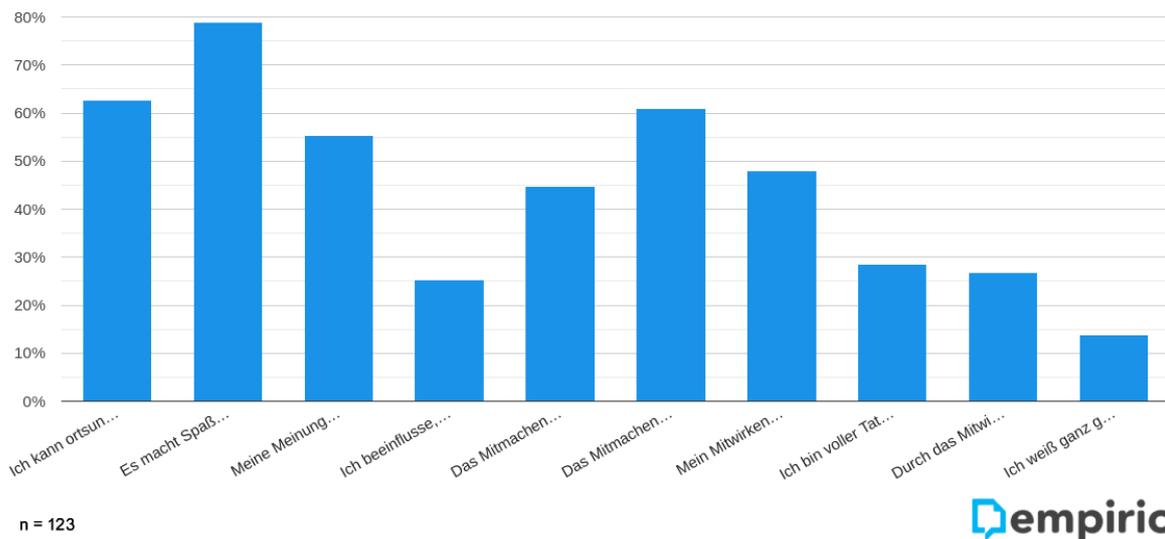


Abb. 21: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 41.

Zusätzlich zur grafischen Darstellung der Ergebnisse, zeigt die folgende Tabelle den Zusammenhang zwischen abgefragtem Kriterium (K1 bis K10) und Bewertung.

K1 <sup>165</sup>	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
63,00%	79,00%	55,00%	25,00%	45,00%	61,00%	48,00%	28,00%	27,00%	14,00%

Tab. 12: Übersicht der Ergebnisse aus Frage 41.

- Das Kriterium 1 (HYBRIDE WELT) wird mit der Aussage „Ich kann ortsunabhängig, also online und offline mitwirken.“ abgefragt. 63 % der Befragten geben an, dass K1 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 2 (ERLEBNIS-ORIENTIERT UND ERLEBNIS-SCHAFFEND) wird mit der Aussage „Es macht Spaß und ist ein cooles Erlebnis“ abgefragt. 79 % der Befragten geben an, dass K2 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.

<sup>165</sup> Anm. der Autorin: Die Abkürzung K1 steht wie gewohnt auch hier für Kriterium 1. Das K1 wird im Hintergrund abgefragt und wird hier stellvertretend mit der Aussage „Ich kann ortsunabhängig, also online und offline mitwirken.“ dargestellt.

- Das Kriterium 3 (INDIVIDUALITÄT UND AUSDRUCKSSTÄRKE) wird mit der Aussage „*Meine Meinung wird als wichtig erachtet.*“ abgefragt. 55 % der Befragten geben an, dass K3 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 4 (COMMUNITY GEDANKE & INFLUENCE) wird mit der Aussage „*Ich beeinflusse, was andere kaufen können.*“ abgefragt. 25 der Befragten geben an, dass K4 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 5 (WOHLFÜHL-EFFEKT) wird mit der Aussage „*Das Mitmachen ist angenehm und nicht stressig.*“ abgefragt. 45 % der Befragten geben an, dass K5 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 6 (RELEVANT, INTERESSANT UND SPANNEND) wird mit der Aussage „*Das Mitmachen ist spannend und der thematische Inhalt interessiert mich.*“ abgefragt. 61 % der Befragten geben an, dass K6 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 7 (SINNHAFTIGKEIT UND WERTE) wird mit der Aussage „*Mein Mitwirken erscheint mir als sinnvoll und ich kann meine Werte vertreten.*“ abgefragt. 48 % der Befragten geben an, dass K7 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen..
- Das Kriterium 8 (OPTIMISMUS UND TATENDRANG) wird mit der Aussage „*Ich bin voller Tatendrang und kann die Zukunft beeinflussen.*“ abgefragt. 28 % der Befragten geben an, dass K8 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 9 (INFORMATIONSVORSPRUNG UND MEHRWERT) wird mit der Aussage „*Durch das Mitwirken erhalte ich ‚Insider‘-Informationen.*“ abgefragt. 27 % der Befragten geben an, dass K9 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.
- Das Kriterium 10 (SICHERHEIT, TRANSPARENZ UND STRUKTUR) wird mit der Aussage „*Ich weiß ganz genau, was mich beim Mitwirken erwartet.*“ abgefragt. 27 % der Befragten geben an, dass K10 ein Grund für sie ist, um am Innovationsprozess teilzunehmen.

Dieser Abschnitt hatte das Ziel, die Ergebnisse der quantitativen Befragung auszuwerten, zu beschreiben und darzustellen. Es fand bewusst keine Beurteilung der Ergebnisse statt. Die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse befinden sich im nächsten Kapitel. Im Kapitel 7, welches die Conclusio beinhaltet, wird aus der Ergebnis-Diskussion die Beantwortung der Forschungsfragen abgeleitet. Dabei werden die Ergebnisse der empirischen Forschung ebenso kritisch beleuchtet und die Grenzen dieser wissenschaftlichen Arbeit aufgezeigt.

## 6.4 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Unterkapitel wird die Auswertung des Fragebogens analysiert, interpretiert, diskutiert und kritisch beleuchtet. Weiters werden die aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnisse um die aus der Empirie abgeleiteten Erkenntnisse erweitert bzw. angepasst.

Die Leser\*innen dürfen von diesem Unterkapitel folgendes Vorgehen erwarten:

1. Begonnen wird mit dem Aufzeigen der wichtigsten Erkenntnisse und einer darauffolgenden Diskussion und Interpretation der Kriterien für die Kund\*innen-Integration.
2. Anschließend erfolgt die Diskussion der einzelnen Methoden. Hier werden die methodenspezifischen Erkenntnisse interpretiert, das Potential der jeweiligen Kund\*inne-Integrations-

Methode mit der Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog gegenübergestellt. An dieser Stelle finden sich auch Widersprüche. Unter Rücksichtnahme der gesammelten Informationen und empirischen Ergebnissen, werden in tabellarischer Form die Stärken und Schwächen der Methoden aufgezeigt.

3. Es erfolgt abschließend die Überarbeitung der Bewertungsmatrix, welche im Kapitel 5 entwickelt wurde. Aus dieser adaptierten Bewertungsmatrix wird die Reihung der Methoden abhängig von ihrer Kompatibilität mit den Kriterien aus Sicht der Generation Z abgeleitet.

Nach diesen drei Schritten findet im Folgekapitel (Kapitel 7) die Conclusio statt, welche die Bearbeitung der Forschungsfragen und die Limitation der Forschungsergebnisse beinhaltet.

## 6.4.1 Wichtigste Erkenntnisse und Interpretation

### Interesse der Generation Z

**80 %** der befragten Generation Z-ler würden als Konsument\*in **gerne öfter mitentscheiden**, wie ein Produkt aussieht oder welche Produkte in den Verkauf kommen. Das ist eine sehr gute Ausgangslage für Innovationsabteilungen. Denn daraus lässt sich schließen, dass Kund\*innen der Generation Z besonders daran interessiert sind, am Innovationsprozess mitzuwirken und somit Einfluss auszuüben (Vgl. F7).

### Bereitschaft der Generation Z

Die Bereitschaft der Generation Z, um am Innovationsprozess mitzuwirken, scheint sehr hoch zu sein, da nur **6 %** angeben, dass sie gar keine Zeit dafür aufwenden würden. Es sind somit **94 %** der Generation Z interessiert und bereit, um an Open Innovation teilzunehmen. Jede zweite Person der Generation Z ist sogar bereit, alle paar Wochen mehrere Minuten aufzuwenden. Ebenfalls jede zweite Person gibt an, dass sie auch gerne einen ganzen Nachmittag aufwenden würden, um an Open Innovation teilzunehmen. (Vgl. F40).

### Ortsunabhängig Mitmachen

Die Umfrage zeigt auf, dass auch der Innovationsprozess laut der Generation Z am besten hybrid, also eine Kombination aus online & offline, sein sollte. Während **15 %** rein offline und **21 %** rein online bevorzugen, geben **64 %** an, dass ihnen eine Kombination aus beidem am liebsten ist. Diese Aussage bestätigt daher auch die Theorie und die Annahme, dass die Generation Z in einer **hybriden Welt** lebt, diese fordert und sich in dieser wohl fühlt. Die Generation Z möchte auch bei der Ideen- und Produktentwicklung zwischen online und offline wählen können und erwartet von Unternehmen, dass diese ihren Innovationsprozess an genau diese Anforderung anpassen (Vgl. F8).

### Gemeinsam Innovieren

Grundsätzlich ist die Generation Z eher daran interessiert, gemeinsam mit anderen, also im Team an Innovationen zu arbeiten. Denn **54 %** geben an, dass sie lieber gemeinsam mit anderen an der Ideenentwicklung arbeiten und **32 %** geben an, dass sie beides (alleine und im Team) gerne haben (Vgl. F9). Interessant an dieser Stelle anzumerken ist, dass im Zuge der Umfrage die Befragten angegeben haben, dass sie wenig daran interessiert sind, sich mit anderen auszutauschen oder in Communities und auf Plattformen aktiv zu sein. Daher könnte man an dieser Stelle einen Widerspruch sehen. Denn einerseits

wollen 86 % gerne mit anderen gemeinsam im Zuge eines Innovationsprozesses zusammenarbeiten, Ideen entwickeln und an Problemlösungen arbeiten, andererseits sind nur 40 % daran interessiert, Open Innovation Communities, Foren oder Plattformen zu nutzen bzw. dort aktiv zu sein. Die Autorin interpretiert dies so, dass die Generation Z zwar gerne im Schaffen und Kreativ-sein mit anderen zusammenarbeitet und sich austauscht, dies aber lieber in einem anderen Setting als in Online Communities oder Plattformen zu tun. Hier könnte ein Ideenwettbewerb, an dem die Konsument\*innen im Team arbeiten, besser geeignet sein.

### **Abweichung Theorie und Empirie**

Die Generation Z gibt im empirischen Teil an, sie möchte mitentscheiden, welche Produkte sie kaufen kann und welche Produkte auf den Markt kommen. Ihnen ist es jedoch nicht besonders wichtig, dabei direkten Einfluss auf andere Personen zu haben. Hier weicht die Praxis leicht von der Theorie ab bzw. schwächt diese ab, da die Theorie davon ausgeht, dass die Generation Z Einfluss auf andere ausüben möchte.

Ein weiterer Punkt findet sich im Bereich Community-Gedanken. Die Generation Z wird in der Theorie so dargestellt, dass sie sich immer gerne in Communities austauschen und permanent vernetzt sind. Im Zuge der Umfrage geben die Befragten jedoch an, nicht sonderlich daran interessiert zu sein, mit anderen in Communities, Foren und ähnlichem in Austausch zu stehen.

### **Bewertung der Kriterien aus Sicht der Generation Z**

Aus der Literaturrecherche wurden Kriterien abgeleitet, die Methoden der Kund\*innen Integration erfüllen müssen, um für die Generation Z attraktiv zu sein und ihren Vorstellungen bzw. Anforderungen zu entsprechen. Der Kriterienkatalog spielt in dieser Arbeit eine sehr wichtige Rolle für die Beantwortung der Forschungsfragen. Daher wurde auch ein großer Teil des Fragebogens dem Abfragen bzw. Überprüfen der 10 Kriterien aus dem Kriterienkatalog gewidmet. Die folgende Abbildung reiht die Kriterien nach ihrer Relevanz und ermöglicht es den Leser\*innen, sich schnell eine Übersicht zu verschaffen. Die Abbildung entspricht dem finalen Output nach Auswertung der Fragen F10-F39 aus dem Fragebogen.

## Bewertung der Kriterien aus Sicht der Generation Z

Wie wichtig ist das jeweilige Kriterium der Generation Z?

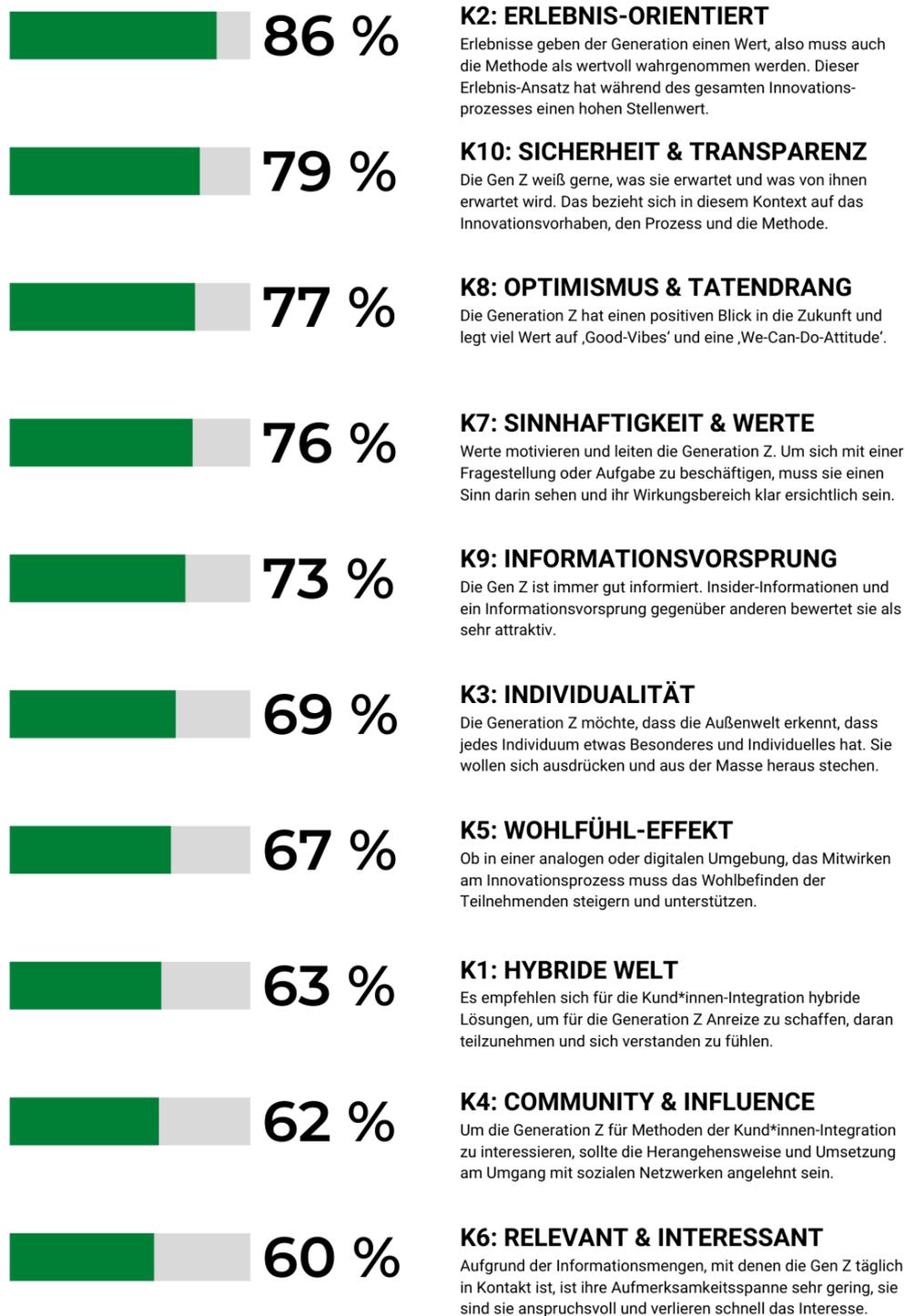


Abb. 22: Bewertung der 10 Kriterien aus Sicht der Generation Z. Eigene Darstellung.

Nach der Auswertung der quantitativen Umfrage zeigt sich, dass die aus dem theoretischen Teil abgeleiteten Kriterien der empirischen Überprüfung standhalten. Alle definierten Kriterien werden von den Umfrage-Teilnehmenden als überdurchschnittlich relevant und zutreffend beurteilt. Besonders hoher

Zustimmung erfreuen sich die Kriterien 2, 10, 8 und 7. Im mittleren Bereich sammeln sich die Kriterien 9, 3 und 5. Am wenigsten relevant sind die Kriterien 1, 4 und 6. Für die Praxis bedeutet das, dass Innovationsabteilungen und Innovationsmanagement-Teams sich vor allem auf die Kriterien mit höchster Bewertung fokussieren sollten.

Zusätzlich zu den Fragen F10-F39 wurden die Umfrage-Teilnehmer\*innen indirekt danach gefragt, welche Kriterien für sie Grund wären, um an Innovationsprozessen teilzunehmen. Die Autorin möchte ausgewählte Umfrageergebnisse aus der Frage F42 in die finale Aussage über die Kriterien miteinfließen lassen. Besonders erwähnenswert ist hier nämlich, dass Kriterium 2 von 79 % als häufigster Grund (mit weitem Vorsprung im Vergleich zu den anderen Kriterien) für das Mitmachen am Innovationsprozess angeführt wurde. Somit existiert hier eine eindeutige Erstplatzierung des Kriteriums „Erlebnis-Orientiert“. Denn dieses fand auch in der Relevanz-Bewertung eine 86 %ige Zustimmung.

K10 und K8 wurden von den Umfrage-Teilnehmenden dicht nach K2 platziert (siehe Abbildung oben), als danach gefragt wurde, wie sehr die Teilnehmenden den zu bewertenden Aussagen zustimmen. Jedoch geben nur 14 % (K10) und 28 % (K8) der Teilnehmenden an, dass genau dieselben Kriterien ein Grund wären, an Open Innovation mitzumachen (Vgl. F41). Die Autorin gibt hier die Einschätzung ab, dass die Kriterien **K10 „Sicherheit & Transparenz“** und **K8 „Optimismus & Tatendrang“** aus Sicht der Generation Z wichtig für die Methode der Kund\*innen-Integration ist. Diese Kriterien müssen also von den Open Innovation Methoden erfüllt werden, sind jedoch kein Auslöser, Grund oder Motivator für die Generation Z, um grundsätzlich an Innovationsprozessen teilzunehmen. Die beiden Kriterien werden mehr oder weniger als selbstverständlich betrachtet und müssen daher von Unternehmen bzw. den eingesetzten Kund\*innen-Integrations-Methoden erfüllt werden.

**Kriterium 2 „Erlebnis-orientiert“** ist ebenfalls wichtig für die angewandte bzw. eingesetzte Methode der Kund\*innen-Integration, zusätzlich wird dieses Kriterium als Hauptgrund, um an Open Innovation mitzumachen, angegeben. Hier sieht die Autorin ein enormes Potential, die Generation Z für Innovationsvorhaben zu begeistern und zu rekrutieren. Durch die Erlebnis-Orientierung können es Unternehmen schaffen, die Generation Z fürs Mitmachen zu begeistern. Für die Praxis relevant ist daher an dieser Stelle, dass Spaß, Vergnügen, Abwechslung und das Anbieten einprägsamer Erlebnisse im Zuge des Innovationsprozesses ideal genützt werden können, um die junge Konsument\*innen-Gruppe für sich zu gewinnen und so auf ein großes Pool an motivierten Kund\*innen zurückzugreifen können.

### 6.4.2 Attraktivität vs. Potential der 4 Kund\*innen-Integrations-Methoden

Basierend auf der Auswertung der Fragen im Teiles 2a der Umfrage (entspricht dem Hauptteil I), lässt sich Folgendes über die einzelnen Methoden der Kund\*innen-Integration ableiten (Vgl. F3-F6).

- Nachdem sich von den Befragten bereits 50 % als Expert\*innen für (mindestens) ein Produkt oder eine Branche sehen und 25 % interessiert wären, einen Expert\*innen-Status einzunehmen, lässt sich daraus ableiten, dass grundsätzlich einige Kund\*innen aus der Generation Z als potenzielle Lead User\*innen zu qualifizieren wären. Die Methode der **Lead User\*in Methode (Methode A)** ist somit mit **75 %** als Methode mit einem großen Potential zu bewerten. 15 % waren sich bei der Beantwortung nicht sicher, ob sie sich als Expert\*in sehen würden bzw. wollen. Hier lässt sich

hineininterpretieren, dass ein gewisser Anteil der Generation Z eventuell doch bereit wäre, als Expert\*in aufzutreten bzw. womöglich zu bescheiden ist, um sich als Expert\*in zu bezeichnen.

- Im B2C-Kontext und der Betrachtung des Konsumgütermarktes, wurden in der Frage zur Methode des Toolkits für Open Innovation die Beispiele Individualisierung von T-Shirt, Schuhe oder Pralinenschachtel gegeben. Diese Frage zielt darauf ab, die Attraktivität von **Toolkits (Methode B)** einzuschätzen. Nachdem 67 % eine solche Individualisierung von Produkten bereits gemacht hat und 20 % interessiert daran wäre, sind **87 %** aller Teilnehmenden daran interessiert, Produkte eigenständig zu individualisieren und sich somit einzeln mit einem Programm, das eine solche Individualisierung ermöglicht, auseinanderzusetzen und Zeit zu investieren.
- Nachdem 19 % bereits an einem Ideen-/Innovationswettbewerb teilgenommen haben und 54 % interessiert wären, an einem teilzunehmen, lässt sich daraus schließen, dass ca. **73 %** der Generation Z die Methode des **Ideen-/Innovationswettbewerbes (Methode C)** ansprechend finden.
- Die höchste Ablehnung bzw. das stärkste Desinteresse findet sich bei der Methode Open Innovation Communities und Plattform. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden geben an, nicht in Produkt- bzw. Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv zu sein und auch kein Interesse daran zu haben. Da nur 24 % der Befragten in Communities aktiv ist und nur 16 % interessiert wären, lässt sich daraus abzuleiten, dass die Methode **Open Innovation Communities und Plattform (Methode D)** nur **40 %** der Generation Z anspricht.

Die erfolgte Diskussion und das abgeleitete Potential der Methode bzw. die Attraktivität der Methoden aus Perspektive der Generation Z wird in der folgenden Grafik dargestellt:

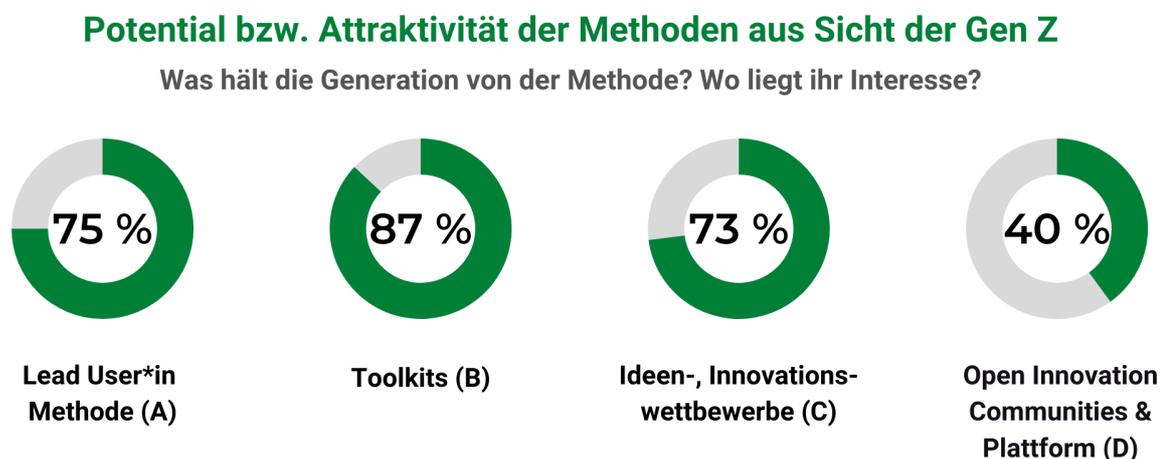


Abb. 23: Potential bzw. Attraktivität der Methoden aus Sicht der Gen Z. Eigene Darstellung.

Vergleicht man nun die Attraktivität der Methoden aus Sicht der Generation Z mit der Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog, so zeigt sich interessanterweise, dass bei den Methoden Toolkits und Open Innovation Communities & Plattform die Werte stark auseinander gehen. Die **Lead User\*in Methode (Methode A)** wird von der Generation Z als sehr attraktiv und interessant beurteilt. Aus Sicht des Kriterienkatalogs ist die Methode sehr kompatibel mit den Kriterien für die Kund\*innen-Integration der Generation Z. Das gleiche lässt sich für die **Ideen- und Innovationswettbewerbe (Methode C)** sagen.

**Toolkits** (Methode B) werden von den Umfrage-Teilnehmer\*innen als attraktiv beurteilt. Hier wäre also großes Interesse da. Die Bewertungsmatrix beurteilt den Match zwischen der Methode und den Anforderungen (Kriterien) der Generation mit nur 54 %. Hier sieht die Autorin ein Potential, die Toolkits so zu adaptieren, dass die Kompatibilität mit den Kriterien erhöht wird. Womöglich lässt sich die ursprüngliche Methodik leicht verändern und Elemente aus anderen Methoden hinzufügen. An dieser Stelle stößt die Arbeit an ihre Grenzen, da keine Entwicklung einer Mischform oder neuen Methodik vorgesehen ist. **Open Innovation Communities & Plattform** (Methode D) werden zwar im Kriterienkatalog als besonders kompatibel bewertet, jedoch findet diese Methode am wenigsten Interesse bei der Generation Z. In der Theorie würde die Methode zwar den Großteil der erforderlichen Kriterien erfüllen, jedoch hat die Generation Z in der Praxis wenig Interesse daran.

### Match? Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog

Wie sehr erfüllt die Methode die geforderten 10 Kriterien?

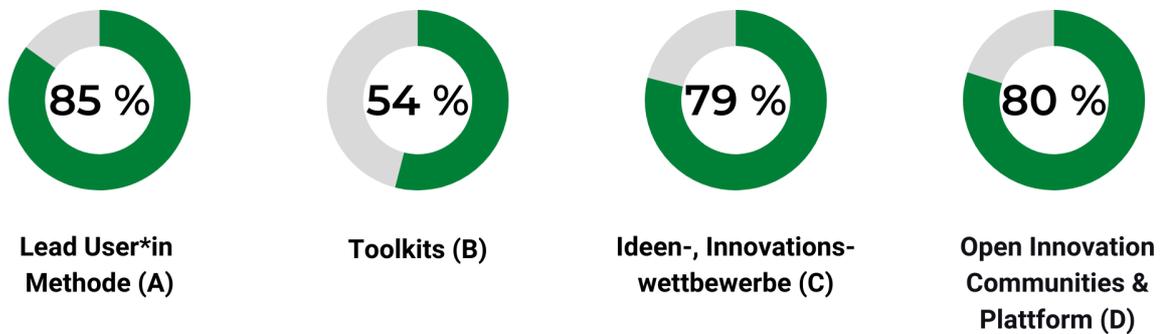


Abb. 24: Match? Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog. Eigene Darstellung.

Die folgende Tabelle veranschaulicht die soeben erfolgte Diskussion und trägt die erhobenen Werte und finalen Erkenntnisse in die Spalten Stärken und Schwächen ein:

Methode A: Lead-User*in Methode	
Stärken	Schwächen
Die Methode weist eine 85 %ige, und somit die höchste, Kompatibilität mit den Kriterien der Gen Z auf.  75 % der Gen Z wäre interessiert, an dieser Methode teilzunehmen.	
Methode B: Toolkits für Open Innovation	
Stärken	Schwächen
87 % der Gen Z wäre interessiert, an dieser Methode teilzunehmen. Damit weist diese Methode die höchste Attraktivität aus Sicht der Gen Z auf.	Die Methode weist bloß eine durchschnittliche (54 %ige) Kompatibilität mit den Kriterien der Gen Z auf.

	Das von der Gen Z als am wichtigsten beurteilte Kriterium (K2) „Erlebnis-orientiert“ wird von dieser Methode am wenigsten erfüllt.
<b>Methode C: Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Die Methode weist eine 79 %ige Kompatibilität mit den Kriterien der Gen Z auf.  73 % der Gen Z wäre interessiert, an dieser Methode teilzunehmen.  Diese Methode erfüllt das von der Generation Z als am wichtigsten beurteilte Kriterium (K2) „Erlebnis-orientiert“ am meisten.	Nur 23 % sind bereit, über einen längeren Zeitraum intensiv Zeit zu investieren.
<b>Methode D: Open Innovation Communities und Plattform</b>	
<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Die Methode weist eine 80 %ige Kompatibilität mit den Kriterien der Gen Z auf.	40 % der Gen Z wäre interessiert, an dieser Methode teilzunehmen.

Tab. 13: Übersichtliche Darstellung von Stärken und Schwächen der Methoden.

Die erfolgte Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen der jeweiligen Methode zeigt auf einen Blick die wichtigsten Erkenntnisse auf. Es wird klar ersichtlich, inwiefern eine Methode Chancen auf Erfolg hat und welche Schwächen vorhanden sind, um den Erfolg der eingesetzten Methode zu gefährden bzw. zu schmälern.

### 6.4.3 Bewertungsmatrix: Ranking nach Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog

Im Kapitel 5.3 wurde basierend auf den vorhergehenden Kapiteln, den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil, Kriterien abgeleitet, die nach intensiver Analyse der Generation Z als besonders relevant betrachtet werden können. In einer inhaltlichen Diskussion der einzelnen Methoden mit den abgeleiteten Kriterien für die Kund\*innen-Integration der Generation Z, erfolgte eine Bewertung (von 0 bis 10) dessen, wie sehr die jeweiligen Methoden die einzelnen Kriterien erfüllen. Das Fazit wurde in Form einer Bewertungsmatrix dargestellt und der finale Output, das Ranking, zeigt, welche Methode am besten für die Kund\*innen-Integration der Generation Z laut der erfolgten Analyse und dem mehrstufigen Vorgehen geeignet ist. Diese Kriterien wurden mittels quantitativer Umfrage überprüft, um hier eine Gewichtung vornehmen zu können. Diese Überprüfung fand im Hauptteil II (bzw. unter 2b im Fragebogen) statt und umfasst die Fragen F10-F39. Ziel war es, das Ranking zu überprüfen und herauszufinden, ob eine Gewichtung der Kriterien zu einer Veränderung in der finalen Aussage über die Eignung der Methoden führt. Die folgende Abbildung zeigt die bereits aus Kapitel 5 bekannte Bewertungsmatrix und die darunter folgende adaptierte Bewertungsmatrix.

BEWERTUNGSMATRIX														
Bewertung der jeweiligen Methode für die Kund*innen-Integration der Gen Z														
Vorgehen und Beschreibung: Jede mögliche Methode (A, B, C, D) wird einzeln nach einander betrachtet. Jede Methode wird basierend auf der zuvor erfolgten Diskussion auf einer Skala von 0 (Kriterium wird gar nicht erfüllt) bis 10 (Kriterium wird zur Gänze erfüllt) für die einzelnen Kriterien bewertet. Jede Methode wird mit allen 10 vorhandenen Kriterien gegengeprüft. Wurden alle Methoden fertig bewertet, ergibt sich eine Gesamtbewertung. Diese stellt ein Ranking dar und zeigt, welche Methode am besten für die Kund*innen-Integration der Generation Z basierend auf den erfolgten Vorannahmen ist.											Auswertung			
											Gesamtbewertung	Durchschnittliche Bewertung	Ranking	
Code	Mögliche Methode	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10			
A	Lead-User*in Methode	7	6	10	8	6	10	10	10	10	8	85	8,5	1
B	Toolkits für Open Innovation	0	2	4	2	10	5	10	5	6	10	54	5,4	4
C	Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerbe	10	10	10	7	6	8	8	10	5	5	79	7,9	3
D	Open Innovation Communities und Plattform	0	8	10	10	8	8	10	10	8	8	80	8	2

ADAPTIERTE BEWERTUNGSMATRIX (NACH QUANTITATIVER ÜBERPRÜFUNG)														
Bewertung der jeweiligen Methode für die Kund*innen-Integration der Gen Z mit Gewichtung der Kriterien														
Code	Anmerkung zur Bewertung	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Auswertung adaptiert		
	Variable: k-spezifischer Gewichtungsfaktor in %	63,31%	86,08%	68,54%	61,78%	66,57%	59,98%	75,50%	76,69%	72,76%	78,77%			
A	Ursprüngliche Bewertung der Methode	7	6	10	8	6	10	10	10	10	8	85,00	8,50	1
	angepasst um k-spezifischen Gewichtungsfaktor	4,43	5,16	6,85	4,94	3,99	6,00	7,55	7,67	7,28	6,30	60,18	6,02	4
B	Ursprüngliche Bewertung der Methode	0	2	4	2	10	5	10	5	6	10	54,00	5,40	4
	angepasst um k-spezifischen Gewichtungsfaktor	0,00	1,72	2,74	1,24	6,66	3,00	7,55	3,83	4,37	7,88	38,98	3,90	4
C	Ursprüngliche Bewertung der Methode	10	10	10	7	6	8	8	10	5	5	79,00	7,90	3
	angepasst um k-spezifischen Gewichtungsfaktor	6,33	8,61	6,85	4,32	3,99	4,80	6,04	7,67	3,64	3,94	56,20	5,62	3
D	Ursprüngliche Bewertung der Methode	0	8	10	10	8	8	10	10	8	8	80,00	8,00	2
	angepasst um k-spezifischen Gewichtungsfaktor	0,00	6,89	6,85	6,18	5,33	4,80	7,55	7,67	5,82	6,30	57,38	5,74	2

Abb. 25: Bewertungsmatrix adaptiert. Bewertung der Methoden für die Kund\*innen-Integration der Gen Z nach Gewichtung der Kriterien. Eigene Darstellung.

Im Zuge der quantitativen Befragung mittels Fragebogen wurden den Teilnehmenden für die Bewertung der Kriterien 30 Aussagen (3 Aussagen je Kriterium) vorgesetzt, die sie mittels prozentueller Zustimmung gewichten sollten. Bei der Betrachtung der Ergebnisse sind folgende Anmerkungen relevant: Ziel war es, die aus der Theorie abgeleitete Bewertungsmatrix quantitativ zu überprüfen. Dadurch sollte gezeigt werden, inwiefern sich die erfolgte Reihung der Methoden hinsichtlich ihrer Eignung für die betrachtete Zielgruppe ändert, wenn eine Bewertung der festgelegten Kriterien erfolgt. Die hinzugefügte Variable „K-spezifischer Gewichtungsfaktor“ beeinflusst die Gesamtbewertung insofern, als dass die Gesamtbewertung nicht nur berücksichtigt, wie sehr eine Methode (A, B, C, D) die 10 Kriterien erfüllt, sondern zusätzlich, wie relevant das jeweilige Kriterium aus Sicht der Generation Z bewertet wird.

Die Variable „K-spezifischer Gewichtungsfaktor“ ist ein Prozentsatz und stellt das arithmetische Mittel über die jeweilige Item-Gruppe (3 bewertete Aussagen je Kriterium) dar. Im ersten Schritt wurden von allen drei zu bewertenden Aussagen separat der Mittelwert errechnet. Im zweiten Schritt wurde aus den 3 Mittelwerten ein einziger berechnet. Dieser wird als 'K-spezifischer Gewichtungsfaktor' bezeichnet. Das Vorgehen wird zur besseren Veranschaulichung anhand eines Beispiels, und zwar dem Kriterium 2 „Erlebnisse“ geschildert: Die Aussage „Erlebnisse sind mir in meinem Leben generell wichtig.“ (F13) wurde von den Teilnehmer\*innen beantwortet. Der Mittelwert aus allen Antworten zu dieser Aussage ist 87,98 %. Die Aussage „Wenn ich etwas mache, soll es Spaß machen.“ (F14) wurde von den Teilnehmer\*innen beantwortet. Der Mittelwert aus allen Antworten zu dieser Aussage ist 82,50 %. Die Aussage „In meinem Leben möchte ich etwas erleben“ (F15) wurde von den Teilnehmer\*innen beantwortet. Der Mittelwert aus allen Antworten zu dieser Aussage ist 87,76 %. Der Mittelwert aus den drei Mittelwerten ist 86,08 % und fließt in die Berechnung der Matrix ein.

Nach Anpassung der Bewertungsmatrix fällt die absolute in Zahlen gemessene Gesamtbewertung aller Methoden klarerweise ab. Das war zu erwarten, da eine 100 %ige Zustimmung der Kriterien nicht

wahrscheinlich war. Dieser gesunkene Gesamtbewertung ist nicht weiter Aufmerksamkeit zu schenken, da das Ziel dieses Vorgehens jenes war, zu überprüfen, ob sich die Reihung und dadurch die Empfehlung ändert.

Vergleicht man das ursprüngliche Ranking aus Kapitel 5 mit dem empirisch überprüften, so zeigt sich, dass das Ranking sich nicht verändert hat. Die finale Aussage zu diesem Schritt in der Überprüfung ist daher jene, dass in der Reihung basierend auf der Eignung der jeweiligen Methode für die Kund\*innen Integration der Generation Z keine Veränderung stattgefunden hat.

## 7 CONCLUSIO

Die Conclusio, stellt den abschließenden Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit dar und zeigt die wichtigsten Erkenntnisse und Ableitungen für die Praxis der Kund\*innen-Integration auf.

Es werden basierend auf der vorherigen Diskussion der Forschungsergebnisse die relevanten Erkenntnisse zu finalen Aussagen und Schlüssen zusammengefasst und der Theorieteil mit dem empirischen verbunden. Im Zuge dieses Schrittes werden die Forschungsfragen beantwortet (Unterkapitel 7.1) und die Limitation dieser Arbeit aufgezeigt (Unterkapitel 7.2). Die beiden Forschungsfragen werden an dieser Stelle wiederholt. Forschungsfrage eins (Q1) lautet „Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?“ und Forschungsfrage zwei (Q2) „Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?“.

### 7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

#### **Q1: Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?**

Basierend auf der Bewertungsmatrix, die Kriterien für die Kund\*innen-Integration der Generation Z den Methoden gegenüberstellte und daraus eine Auskunft über die Kompatibilität der Methode mit der Generation Z gab, lässt sich folgendes sagen. Am geeignetsten scheint die Lead-User\*in Methode zu sein, da diese am stärksten den Kriterien entspricht. Als zweit-geeignetste wird die Methode Open Innovation Communities und Plattform empfohlen. Dicht gefolgt von Ideen-, Konzept- und Innovationswettbewerben, welche sich an dritter Stelle des Rankings befinden. Am wenigsten geeignetsten ist die Methode Toolkits für Open Innovation. Diese Methode erfüllt am wenigsten die Kriterien, die für die Generation Z wichtig sind. Diese Reihung gibt Auskunft darüber, welche Methoden am geeignetsten sind, um die B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen. Das Ranking zeigt auch die folgende Grafik.

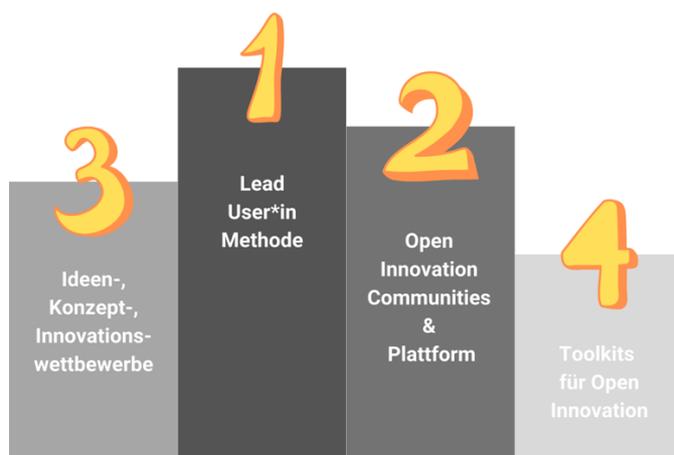


Abb. 26: Ranking der Methoden nach Kompatibilität mit den Kriterien der Generation Z. Eigene Darstellung.

Unabhängig dessen, welche Instrumente und Methoden der Kund\*innen-Integration ausgewählt und eingesetzt werden, empfiehlt die Autorin aus unternehmensinterner Perspektive die Etablierung einer Innovationsplattform, in welcher ein zentrales Management, Monitoring und Controlling der Open

Innovation Tätigkeiten stattfinden kann. Der Einsatz von Kund\*innen-Integration führt zu einer großen Menge an Ideen. Damit im Laufe des Innovationsprozesses keine Informationen und kein Wissen verloren geht, ist es notwendig, die gesammelten Daten unterschiedlicher Herkunft zentral speichern und verwalten zu können. So ist es einem Unternehmen auch möglich, eine verworfene Idee zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen oder im Nachhinein nachvollziehen zu können, ob sich Skaleneffekte etc. ergeben haben.

### **Q2: Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?**

Methoden der Kund\*innen-Integration, also auch der Innovationsprozess an sich müssen 10 Kriterien erfüllen, um mit der Generation Z kompatibel zu sein. An erster Stelle steht das Kriterium „Erlebnisorientiert“. Es wird von der Generation Z nicht nur mit einer Relevanz und Zustimmung von 86 % bewertet, sondern stellt auch für 79 % aller Gen Z Konsument\*innen den zentralen und ausschlaggebendsten Grund dar, um überhaupt an Methoden der Kund\*innen-Integration teilzunehmen. Das ist die wohl relevanteste und stärkste Aussage darüber, was zu beachten ist bzw. wie die Generation Z für Kund\*innen-Integration motiviert und gewonnen werden kann. Die weiteren 9 Kriterien werden mit einer Zustimmung zwischen 80 % und 60 % beurteilt. Das bedeutet, dass der gesamte Kriterienkatalog als Checkliste bzw. Anhaltspunkt verwendet werden kann und soll, wenn sich eine Innovationsabteilung o.ä. mit der Kund\*innen-Integration der Generation Z beschäftigt.

Bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z ist daher zu beachten, dass der Innovationsprozess als Erlebnis gestaltet wird (Erlebnisorientiert). Weiters legt die Generation Z Wert darauf, dass sie wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie vom Innovationsprozess bzw. der angewandten Methode erwarten darf (Sicherheit & Transparenz). Fast gleich wichtig ist es, während des Innovationsprozesses für gute Laune und positive Stimmung zu sorgen (Optimismus & Tatendrang). Da die Generation Z sehr starke Werte hat, muss bei der Kund\*innen-Integration darauf geachtet werden, dass die Teilnehmenden ihre Werte verwirklichen können und in ihrem Mitwirken einen Sinn sehen (Sinnhaftigkeit & Werte). Es empfiehlt sich daher auch für das Open Innovation betreibende Unternehmen, die Werte, den Sinn und das Ziel des Innovationsvorhabens besonders klar und stark in den Vordergrund zu stellen. Die erwähnten vier Anforderungen sind jene Anforderungen, die von der Generation Z am stärksten gewichtet wurden.

Im Kapitel 5 wurde bereits ein Versuch gewagt, einen methoden-unabhängigen Umgang mit der Generation Z im Innovationsprozess zu empfehlen. Der Flyer „Kund\*innen-Integration der Generation Z“ wird an dieser Stelle adaptiert und stellt die finale Empfehlung für Innovationsteams dar. Der Flyer in Originalgröße lässt sich im Anhang unter „FLYER V2: KUND\*INNEN-INTEGRATION DER GEN Z“ finden.



Abb. 27: Flyer v2 (Flyer v1 aus Kapitel 5 adaptiert) für die Kund\*innen-Integration der Generation Z. Eigene Darstellung.

Der Flyer ist als Überleitung vom wissenschaftlichen in den praktischen anwendungsbezogenen Rahmen zu sehen. Er soll die Komplexität aus dem Thema nehmen und die wichtigsten Erkenntnisse über die Kund\*innen-Integration der Generation Z für Innovationsteams auf einen Blick greifbar und umsetzbar machen.

## 7.2 Limitation und Ausblick

Abschließend weist die Autorin auf Limitationen dieses Forschungsdesign hin und endet diese Arbeit mit einem thematischen Ausblick. Es bedarf einer kritischen Anmerkung zu der Beantwortung der Forschungsfrage Q1 („Welche Methoden der Kund\*innen-Integration sind am geeignetsten, um B2C-Kund\*innen der Generation Z in Innovationsprozesse miteinzubeziehen?“). Die Beantwortung gibt zwar Ausschluss darüber, wie kompatibel die Methoden mit der Generation Z sind, die Auswertung des Fragebogens gibt jedoch Anlass dazu, das Ranking zu überdenken. Denn im Zuge der quantitativen Forschung wurde herausgefunden, dass die Generation Z sehr wohl daran interessiert ist, mittels Toolkits an Innovationsprozessen mitzuwirken. Dies sollte an der Stelle betont werden, da Unternehmen sich in weitere Folge nun darauf konzentrieren können, Toolkits für Open Innovation stärker an die Generation Z spezifischen Kriterien anzupassen, um hier eine bessere Kompatibilität zwischen Methode und Charakteristika der Konsument\*innen-Gruppe zu erreichen.

Einen weiteren Kommentar bedarf es hinsichtlich der Methode Open Innovation Communities und Plattform. Zwar zeigt sich, dass die Methode sehr kompatibel mit der Generation Z ist, allerdings sagt die Generation Z, dass sie wenig Interesse habe, mittels dieser Methodik an Open Innovation teilzunehmen. Die Autorin gibt die Einschätzung ab, dass die Generation Z bereits aufgrund ihrer umfangreichen Social Media Präsenz automatisch Teil von Communities ist und daher womöglich eine gewisse Sättigung besteht.

Die Autorin möchte weiters an dieser Stelle die quantitative Forschung kritisch beleuchten. Auch wenn eine Stichprobe von 123 Teilnehmer\*innen bereits zu aussagekräftigen Ergebnissen führt, muss man sich bewusst sein, dass 123 Personen nicht alle Personentypen der Generation Z abdecken und hier eine Verzerrung der Realität stattfinden könnte. Da die Autorin die Teilnehmenden zwar nicht ausschließlich, aber vor allem durch das eigene Netzwerk (Bekannte ersten oder zweiten Grades) rekrutiert hat, verfügen viele der Teilnehmenden beispielsweise über einen überdurchschnittlich hohen Bildungsgrad. Nachdem es wahrscheinlich ist, dass die Stichprobe nicht die komplette (österreichische) Generation-Z-Gesamtbevölkerung abdeckt, sollte an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der Fragebogen unter Miteinbeziehung anderer Proband\*innen womöglich abweichende Ergebnisse geliefert hätte.

Ebenfalls als Limitation zu betrachten ist, dass der ausgearbeitete Kriterienkatalog von der Autorin zwar unter bestmöglicher Objektivität den Methoden gegenübergestellt und hinsichtlich ihrer Kompatibilität bewertet wurde, jedoch ein qualitatives Vorgehen wie es dieses ist, immer eine gewisse Subjektivität mit sich bringt.

Diese wissenschaftliche Arbeit hat das Ziel verfolgt, neue Erkenntnisse für die Kund\*innen-Integration der Generation Z zu finden und erschließen. Dies ist gelungen. Nachdem es sich bei der Generation Z um eine sehr junge Konsument\*innen-Gruppe handelt, die zum Teil noch in der Selbstfindung und Persönlichkeitsentwicklung steckt, wäre es über diese Arbeit hinausgehend sehr interessant zu beobachten, wie sich die Kriterien für Kund\*innen-Integration aus Sicht der Generation Z im Laufe der Zeit entwickeln werden. Ebenfalls spannend ist hier die Frage, ob gewisse geforderte Kriterien altersspezifisch und somit ein Phänomen der jungen Generation Z sind. Oder aber ob die Kriterien Kern des Wesens der Generation Z Zugehörigen sind und diese Kriterien auch im Alterungsprozess und den weiteren Lebensabschnitten bzw. -phasen bestehen bleiben. Auf kurz- und mittelfristige Sicht bezogen, lässt sich sagen, dass diese Arbeit klare Antworten und Erkenntnisse für die Theorie und Praxis der Kund\*innen-Integration der Generation Z geliefert hat.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Bartl, Michael (2010): *Open Innovation: Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement*, in: Open Journal of Knowledge Management, Ausgabe 1/2010
- Blohm, Ivo (2013): Open Innovation Communities: Absorptive Capacity und kollektive Ideenbewertung, in: Krcmar, Helmut (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden
- Bretschneider, Ulrich (2012): Die Ideen-Community zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess: Empirische Analysen und Implikationen, in: Krcmar, Helmut (Hrsg.): Informationsmanagement und Computer Aided Team, Springer Gabler, Wiesbaden
- Bretschneider, Ulrich; Leimeister, Jan Marco; Krcmar, Helmut. (2009): *Methoden der Kundenintegration in den Innovationsprozess - Eine Bestandsaufnahme*, in: Arbeitspapiere Nr. 34 des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, Ausgabe/Number: 34, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Technische Universität München, München
- Burr, Wolfgang; Stephan, Michael (2017): *Technologie, Strategie und Organisation*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Chesbrough, Henry W. (2003): *The era of Open Innovation*, in: Sloan Management Review, Vol. 44 (2003) Nr. 4, S. 35-41
- Corsten, Hans; Meier, Bernd (1983): *Organisationsstruktur und Innovationsprozesse*, in: WISU-Studienblatt, Vol 12/1983, S. 251-256
- Ematinger, Reinhard (2018): *Von der Industrie 4.0 zum Geschäftsmodell 4.0: Chancen der digitalen Transformation*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Enkel, Ellen (2006): *Chancen und Risiken der Kundenintegration*, in: Gassmann, Oliver; Kobe, Carmen (Hrsg.), Management von Innovation und Risiko: Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen, S. 171-186, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg
- Faber, Markus J. (2008): *Open Innovation: Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle*, Gabler, Wiesbaden
- Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): *Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential*, in: zfo- Wissen, Heft 03/2006 (75. Jg.), S.132-138, Schäffer-Poeschel Verlag, Düsseldorf
- Gleich, Ronald; Schimank, Christof (2015): *Innovationscontrolling: Innovationen effektiv steuern und effizient umsetzen*, Haufe, Freiburg
- Gürtler, Jochen; Meyer, Johannes (2013): *Design Thinking*, GABAL Verlag, Offenbach
- Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2009): *Innovationsmanagement: Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*, GABAL Verlag, Offenbach
- Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (2006): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden

- Homburg, Christian (1995): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, Gabler, Wiesbaden
- Hüsch, Alexander (2015): *Open Innovation Toolkits in der Produktentwicklung: Kundenintegration als Potential der Wertanalyse*, Diplomica Verlag, Hamburg
- Koch, Eckart (2017): *Globalisierung: Wirtschaft und Politik: Chancen – Risiken – Antworten*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Koch, Michael; Bullinger, Angelika C.; Möslin Kathrin M. (2009): *Social Software für Open Innovation: Die Integration interner und externer Innovatoren*, in: Zerfaß, Ansgar; Möslin, Kathrin M. (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, S. 159-176, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kreutzer, Ralf T.; Neugebauer, Tim; Pattloch, Annette (2017): *Digital Business Leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Chance-Management*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Lender, Peter (2019): *Digitalisierung klargemacht: Basiswissen für Arbeitnehmer und Unternehmen*, Haufe, Freiburg
- Maas, Rüdiger (2019): *Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*, Carl Hanser Verlag, München
- Parment, Anders (2013): *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, UTB Verlag, Stuttgart
- Reichwald, Ralf; Meyer, Anton; Engelman, Marc; Walcher, Dominik (2007): *Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank. (2009): *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, (2. Aufl.), Gabler, Wiesbaden
- Strebel, Heinz (2007): *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Auflage, utb Verlag, Wien
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Hanstein Verlag, Königstein
- Thom, Norbert (1997): *Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, BEKB/BCBE, Bern
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart

### Online-Quellen

Acadoo (Hrsg.) (2021): *Quantitative Forschung: Zahlen, Daten, Fakten – Quantitative Forschung während der Masterarbeit*, in: <https://masterarbeitschreiben.com/quantitative-forschung.html> [Stand 25.11.2021]

Baumgarten, Antje (2021): *Die Nutzung von Sozialen Medien für Crowdsourcing am Beispiel von Fast Moving Consumer Goods in Deutschland*, in: Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule (Hrsg.), Nr. 1/2021, [https://www.ostfalia.de/cms/de/h/forschung/schriftenreihe-explorationen/fachbeitraege-handel-und-logistik/Arbeitspapier\\_Die-Nutzung-von-Sozialen-Medien-fuer-Crowdsourcing.pdf](https://www.ostfalia.de/cms/de/h/forschung/schriftenreihe-explorationen/fachbeitraege-handel-und-logistik/Arbeitspapier_Die-Nutzung-von-Sozialen-Medien-fuer-Crowdsourcing.pdf) [Stand 26.09.2021]

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (2021): *Wörterbuch: Konflikt*, in: [duden.de https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt](https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt) [Stand: 19.09.2021]

Burfeind, Sophie (2018): *Erst das Vergnügen, dann die Arbeit: Die Generation Z wird die Wirtschaft verändern. Nur wie?*, in: brand eins Magazin (Hrsg.), <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2018/personal/generation-z-erst-das-vergnuegen-dann-die-arbeit> [Stand: 14.10.2021]

b-wise (Hrsg.) (2008): *Teamarbeit : Konflikte fördern Kreativität und Innovationen*, in: [business-wissen.de https://www.business-wissen.de/artikel/teamarbeit-konflikte-foerdern-kreativitaet-und-innovationen/](https://www.business-wissen.de) [Stand: 19.09.2021]

Digmayer, Claas; Jakobs, Eva-Maria (2013): *Integration von Open Innovation-Plattform-Methoden in Design Thinking-Prozesse*, in: [http://www.tl.rwth-aachen.de/uploads/Publikationen/Digmayer\\_Jakobs\\_2013\\_Integration%20von%20Open%20Innovation-Plattform-Methoden%20in%20Design%20Thinking-Prozesse\\_Working%20Paper.pdf](http://www.tl.rwth-aachen.de/uploads/Publikationen/Digmayer_Jakobs_2013_Integration%20von%20Open%20Innovation-Plattform-Methoden%20in%20Design%20Thinking-Prozesse_Working%20Paper.pdf) [Stand: 17.10.2021]

e-commerce Magazin (Hrsg.) (2017): *Generation Z - in acht Sekunden zu neuer Kaufkraft*, in: <https://www.e-commerce-magazin.de/generation-z-acht-sekunden-zu-neuer-kaufkraft/> [Stand: 14.10.2021]

Expense Reduction (2021): *Konsumgüterbranche: Wettbewerbssteigerung und Einkaufsoptimierung*, in: Expense Reduction Analysts, <https://de.expensereduction.com/unsere-branchenschwerpunkte/konsumgueter/> [Stand: 28.09.2021]

Feess, Eberhard (2018): *Komplexität*, in: [Wirtschaftslexikon \(Hrsg.\) https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259/version-262672](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259/version-262672) [Stand: 19.09.2021]

Finch, Jeremy (2015): *What Is Generation Z, And What Does It Want?*, in: [Fastcompany \(Hrsg.\): https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?cid=search](https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?cid=search) [Stand: 22.09.2021]

Firsching, Jan (2021): *Social Media Nutzung: Gen Z vs. Millennials (Gen Y)*, in: [Futurebiz \(Hrsg.\), https://www.futurebiz.de/artikel/social-media-nutzung-gen-z-millennials/](https://www.futurebiz.de/artikel/social-media-nutzung-gen-z-millennials/) [Stand: 14.10.2021]

Huston, Larry; Sakkab, Nabil (2006): *P&G's New Innovation Model*, in: [Harward Business School \(Hrsg.\) https://hbswk.hbs.edu/archive/pg-s-new-innovation-model](https://hbswk.hbs.edu/archive/pg-s-new-innovation-model) [Stand: 22.09.2021]

Kirchgeorg, Manfred; Piekenbrock, Dirk (2018) *Konsumgüter*, in: [Gabler Wirtschaftslexikon, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konsumgueter-37920/version-261349](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konsumgueter-37920/version-261349) [Stand: 28.09.2021]

- Kochwasser, Thomas; Garff, Franca (2021): *Der Siegeszug der Sinnfluencer*, in: Zukunftsinstitut (Hrsg.), <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/marketing/der-siegeszug-der-sinnfluencer/> [Stand: 13.10.2021]
- Maier, Günter W. (2018): *Intrinsische Motivation*, in: Wirtschaftslexikon (Hrsg.), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764/version-265123> [Stand: 30.05.2022]
- Maier, Günter W.; Nissen, Regina (2019): *Extrinsische Motivation*, in: Wirtschaftslexikon (Hrsg.), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084/version-255632> [Stand: 30.05.2022]
- Marktforschung.de (Hrsg.) (2021): *Online-Fokusgruppe*, <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Online-Fokusgruppe/> [Stand: 15.10.2021]
- Nedwed, Viktoria (2021): *Generation Z konsumiert nicht weniger, aber anders*, in: Wiener Zeitung (Hrsg.), <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2124407-Generation-Z-konsumiert-nicht-weniger-aber-anders.html> [Stand: 14.10.2021]
- OC&C Strategy Consultants (Hrsg.) (2019): *Eine Generation ohne Grenzen: Generation Z wird erwachsen*, in: [https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen\\_.pdf](https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf) [Stand: 13.10.2021]
- Procter & Gamble (2021): *WHAT IS CONNECT + DEVELOP?*, in: P&G connect + develop (Hrsg.): <https://www.pgconnectdevelop.com/what-is-connect-develop/> [Stand: 22.09.2021]
- Schnetzer, Simon (2021): *Generation Z*, in: <https://simon-schnetzer.com/generation-z/> [Stand: 13.10.2021]
- Springer Professional (Hrsg.) (2019): *Die Gen Z konsumiert mit Bedacht*, in: <https://www.springerprofessional.de/konsumforschung/kommunikation/gen-z/16540752#> [Stand: 13.10.2021]
- Statista (Hrsg.) (2020): *Generationen in Deutschland nach Zustimmung zu Aussagen über Einkaufen, Konsum und Markenartikel im Jahr 2020*, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1133562/umfrage/umfrage-zum-konsumverhalten-und-markenbedeutung-nach-generationen/> [Stand: 13.10.2021]
- Unternehmer.de (Hrsg.) (2021): *Online Marketing Lexikon: Generation Z*, in: <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/generation-z> [Stand: 13.10.2021]
- WS Wirtschaft und Schule (Hrsg.) (2021): *Basisinnovationen*, in: <https://www.wirtschaftundschule.de/wirtschaftslexikon/b/basisinnovationen/> [Stand: 18.09.2021]
- Wulff, Christian (2020): *So tickt die Generation Z*, in: pwc.de, <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html> [Stand: 14.09.2021]
- ZEW (Hrsg.) (2014): *Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2013*, in: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH: [https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/13/mip\\_2013.pdf](https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/13/mip_2013.pdf), Mannheim [Stand: 28.09.2021]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung. ....	5
Abb. 2: Aufbau eines Innovationsprozesses, Quelle: Inhaltlich angelehnt an Gleich/Schimank (2015) S. 32ff., Eigene Darstellung. ....	13
Abb. 3: Geschlossenes (links) und offenes Innovationsmodell nach Chesbrough, Quelle: Bretschneider (2012), S. 17, Nachstellung, eigene Darstellung. ....	15
Abb. 4: Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes nach Gassmann und Enkel. Quelle: Gassmann/Enkel (2006), S. 134, Nachstellung, eigene Darstellung. ....	17
Abb. 5: Kumulativer Einsatz von Crowdsourcing durch die 100 Best Global Brands - nach Branchen in %. Quelle: Kreuzer et al. (2017), S. 150. ....	18
Abb. 6: Kund*innen-Integration im Entwicklungsprozess. Quelle: angelehnt an Hüscher (2015), S. 59, eigene Darstellung. ....	21
Abb. 8: Phasen des Zusammenarbeitsprozesses und die am häufigsten auftretenden Risiken. Quelle: Enkel (2006), S. 174, eigene Darstellung. ....	24
Abb. 8: Phasen der Lead-User*in-Methode, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 182, eigene Darstellung. ....	37
Abb. 9: Überblick Generationen, Quelle: In Anlehnung an Maas (2019), S. 4. ....	43
Abb. 10: Vorgehensweise Erarbeitung des Ergebnisses des Theorieteils. Eigene Darstellung. ....	49
Abb. 11: Bewertungsmatrix. Bewertung der Methoden für die Kund*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung. ....	61
Abb. 12: Graphische Darstellung der Ergebnisse der Ergebnismatrix. Eigene Darstellung. ....	62
Abb. 13: Kund*innen-Integration aus Sicht der Kund*innen. Erarbeitet in Anlehnung an den Golden-Circle-Ansatz. Eigene Darstellung. ....	63
Abb. 14: Flyer: Kund*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung. ....	64
Abb. 15: Vorschlag eines idealen Kund*innen-Integrationsprozesses. Eigene Darstellung. ....	65
Abb. 16: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 3. ....	73
Abb. 17: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 4. ....	74
Abb. 18: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 5. ....	75
Abb. 19: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 6. ....	76
Abb. 20: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 40. ....	81
Abb. 21: Grafische Darstellung der Ergebnisse von Frage 41. ....	82
Abb. 22: Bewertung der 10 Kriterien aus Sicht der Generation Z. Eigene Darstellung. ....	86
Abb. 23: Potential bzw. Attraktivität der Methoden aus Sicht der Gen Z. Eigene Darstellung. ....	88

Abb. 24: Match? Kompatibilität von Methode und Kriterienkatalog. Eigene Darstellung. ....89

Abb. 25: Bewertungsmatrix adaptiert. Bewertung der Methoden für die Kund\*innen-Integration der Gen Z nach Gewichtung der Kriterien. Eigene Darstellung.....91

Abb. 26: Ranking der Methoden nach Kompatibilität mit den Kriterien der Generation Z. Eigene Darstellung. ....93

Abb. 27: Flyer v2 (Flyer v1 aus Kapitel 5 adaptiert) für die Kund\*innen-Integration der Generation Z. Eigene Darstellung. ....95

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Risiken der Kund*innen-Integration und Gegenmaßnahmen. Eigene Darstellung. ....	28
Tab. 2: Motive der Unternehmen. Eigene Darstellung. ....	30
Tab. 3: Motive der Kund*innen. Eigene Darstellung. ....	32
Tab. 4: Überblick Praktiken und Methoden der Kund*innen-Orientierung und -Integration, Quelle: Bretschneider (2012), S. 31. & Bretschneider et al. (2009), S. 9, leicht modifiziert, Eigene Darstellung. ...	33
Tab. 5: Übersicht Methoden der Kund*innen-Integration. Zusammenfassung des Unterkapitels 3.7. Eigene Darstellung. ....	42
Tab. 6: Erkenntnisse über die Gen Z und Ableitungen für die Kund*innen-Integration. Eigene Darstellung. .....	52
Tab. 7: Kriterienkatalog für die Kund*innen-Integration der Gen Z. Eigene Darstellung. ....	55
Tab. 8: Abgleich der Ableitungen für die Kund*innen-Integration mit Methoden und Instrumenten derselben. Eigene Darstellung. ....	60
Tab. 9: Vorbereitung zur quantitativen Umfrage. Eigene Darstellung. ....	71
Tab. 10: Wiederholung des Kriterienkatalogs. ....	77
Tab. 11: Auswertung der Aussagen aus F10-F39. ....	79
Tab. 12: Übersicht der Ergebnisse aus Frage 41. ....	82
Tab. 13: Übersichtliche Darstellung von Stärken und Schwächen der Methoden. ....	90

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

B2C	Business-to-Consumer (deutsch: von dem Unternehmen zum*zur Konsument*in)
FOMO	Fear of missing out (bedeutet die Angst, etwas zu verpassen)
FMCG	Fast Moving Consumer Goods (ins Deutsche übersetzt: schnell-lebige Konsumgüter)
F&E	Forschung & Entwicklung
Gen Z	Generation Z

## ANHANG 1: FLYER V1: KUND\*INNEN-INTEGRATION DER GEN Z

KNOW  
- HOW

# **KUND\*INNEN INTEGRATION DER GEN Z**

### **Mission: Generation Z verstehen**

- Die Generation Z lässt die online und offline Welt zu einer werden. Schaffen Sie im INNO-Prozess hybride Lösungen.
- Kund\*innen-Integration soll Spaß machen. Kreieren Sie ein Erlebnis für die Generation Z. Das ist viel wert.
- Die Gen Z will sich individuell und besonders fühlen. Lassen Sie zu, dass sie sich im Innovieren ausdrücken können. Zeigen Sie Wertschätzung für die Person und Leistung.
- 24/7 Influence. Die Gen Z wird beeinflusst und beeinflusst. Denken Sie in Social Media Verhalten und Community-Gedanken beim Einbinden der Kund\*innen.
- Geringe Aufmerksamkeitsspanne! Kund\*innen-Integration muss relevant, interessant und spannend sein!
- Die Gen Z springt auf Sinnhaftigkeit und ihre Werte an. Geben Sie ihnen Gründe mit zu innovieren.
- Seien Sie transparent - mit Informationen, Methoden und Erwartungshaltungen während des gesamten Prozesses.
- Die Gen Z ist optimistisch und möchte die Zukunft gestalten! Geben Sie ihr das Werkzeug in die Hand und profitieren Sie davon.

GEMEINSAM ERFOLGREICH INNOVIEREN

## ANHANG 2: FLYER V2: KUND\*INNEN-INTEGRATION DER GEN Z

### Was ist bei der Kund\*innen-Integration der Generation Z zu beachten?

*Die 5 wichtigsten Punkte aus Sicht Der Generation Z*

#### **Gestalten Sie Innovationsprozesse ERLEBNIS-ORIENTIERT**

Erlebnisse geben der Generation einen Wert, also müssen das Innovationsvorhaben und die angewandte Methode als Erlebnis wahrgenommen werden. Dieser Erlebnis-Ansatz hat während des gesamten Innovationsprozesses den höchsten Stellenwert. Kund\*innen-Integration soll Spaß machen. Außerdem geben 79 % an, dass Erlebnis-Orientierung sogar ein **Grund** für sie ist, um an Open Innovation überhaupt erst **mitzumachen**.

#### **Bieten Sie den Teilnehmenden SICHERHEIT & TRANSPARENZ**

Die Gen Z weiß gerne, was sie erwartet und was von ihnen erwartet wird. Das bezieht sich in diesem Kontext auf das Innovationsvorhaben, den Prozess und die Methode. Kommunizieren Sie ganz klar das > WHY, WHAT, HOW < des Innovationsvorhabens und setzen Sie auf eine optimierte Transparenz im Umgang mit Informationen.

#### **Verkörpern Sie OPTIMISMUS, fordern und fördern Sie TATENDRANG**

Die Generation Z hat einen positiven Blick in die Zukunft und legt viel Wert auf ‚Good-Vibes‘ und eine ‚We-Can-Do-Attitude‘. Voller Tatendrang und Optimismus, mitzugestalten, möchte Sie mitentscheiden, wie die Zukunft aussieht! Geben Sie ihr das Werkzeug in die Hand und profitieren Sie davon. Wenn Sie nicht begeistert von Ihrem Innovationsvorhaben sind, wird es die Generation Z nicht interessieren, mitzuwirken.

#### **Kommunizieren Sie SINNHAFTHKEIT & Sprechen Sie WERTE an**

Werte sind ein starker Treiber und Motivator der Generation Z. Um sich mit einer Fragestellung oder Aufgabe zu beschäftigen, muss sie einen Sinn darin sehen und ihr Wirkungsbereich muss für sie klar ersichtlich sein. Geben Sie ihnen Gründe, um mitmachen zu wollen. Schaffen Sie es, dass sich die Generation Z mit dem Projekt identifiziert indem sie sich und ihre Werte darin wiederfindet. Achten Sie hierbei unbedingt auf Authentizität.

#### **Sie finden alles. Ermöglichen Sie Ihnen einen INFORMATIONSVORSPRUNG**

Die Gen Z ist immer gut informiert. Sie wissen, wie und wo sie Infos finden, die sie suchen. Und sie wissen auch, dass das für alle anderen ebenso gilt. Um sich von den anderen abzuheben und mehr zu wissen als der Rest, können Insider-Informationen aus Sicht der Generation Z als sehr attraktiv bewertet werden. Erhalten sie durch das Teilnehmen an Innovationsprozessen einen Informationsvorsprung gegenüber anderen, bewertet sie dies als sehr attraktiv.

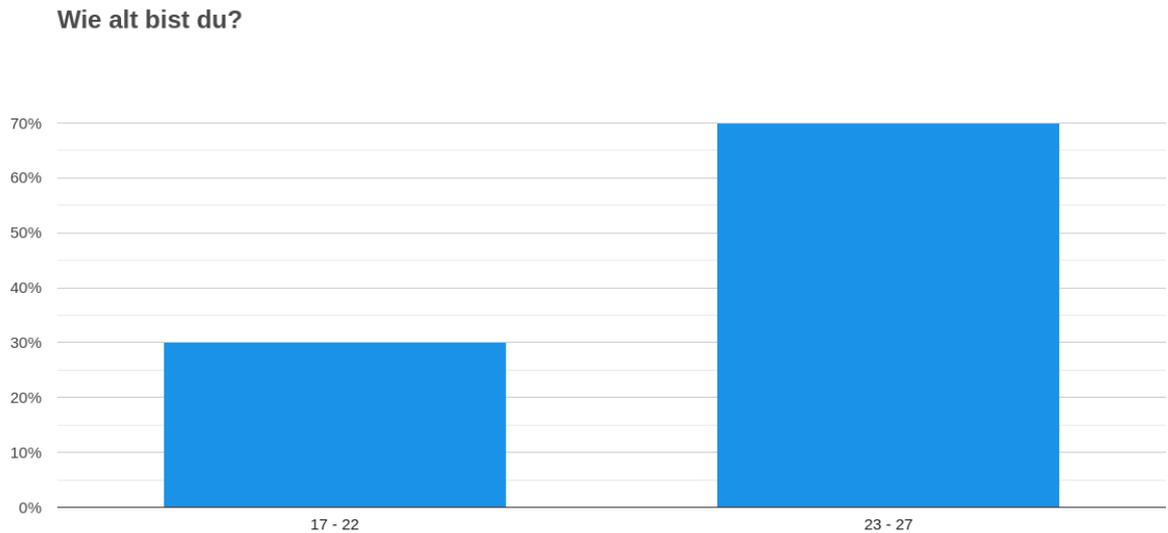


*Weitere Punkte, die zu beachten sind, jedoch aus Sicht der Gen Z weniger relevant sind als die Top 5.*

## ANHANG 2: ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UMFRAGE

### 1) Demographische Fragen

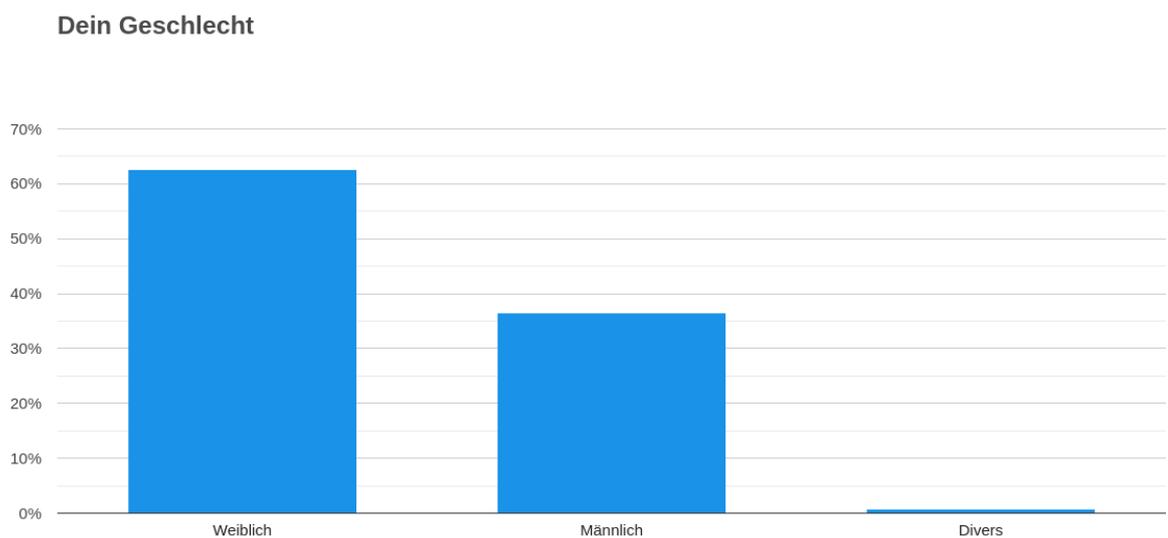
(F1) Frage: Wie alt bist du?



n = 123



(F2) Frage: Geschlecht

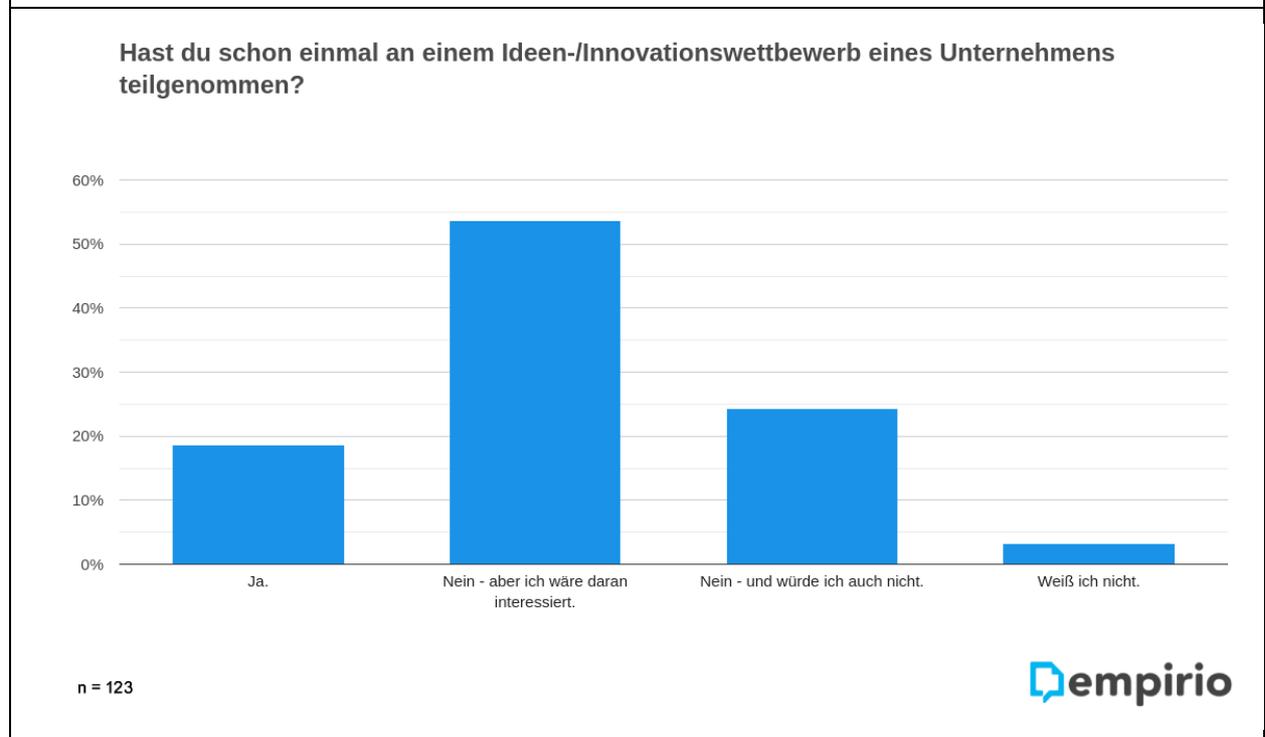


n = 123

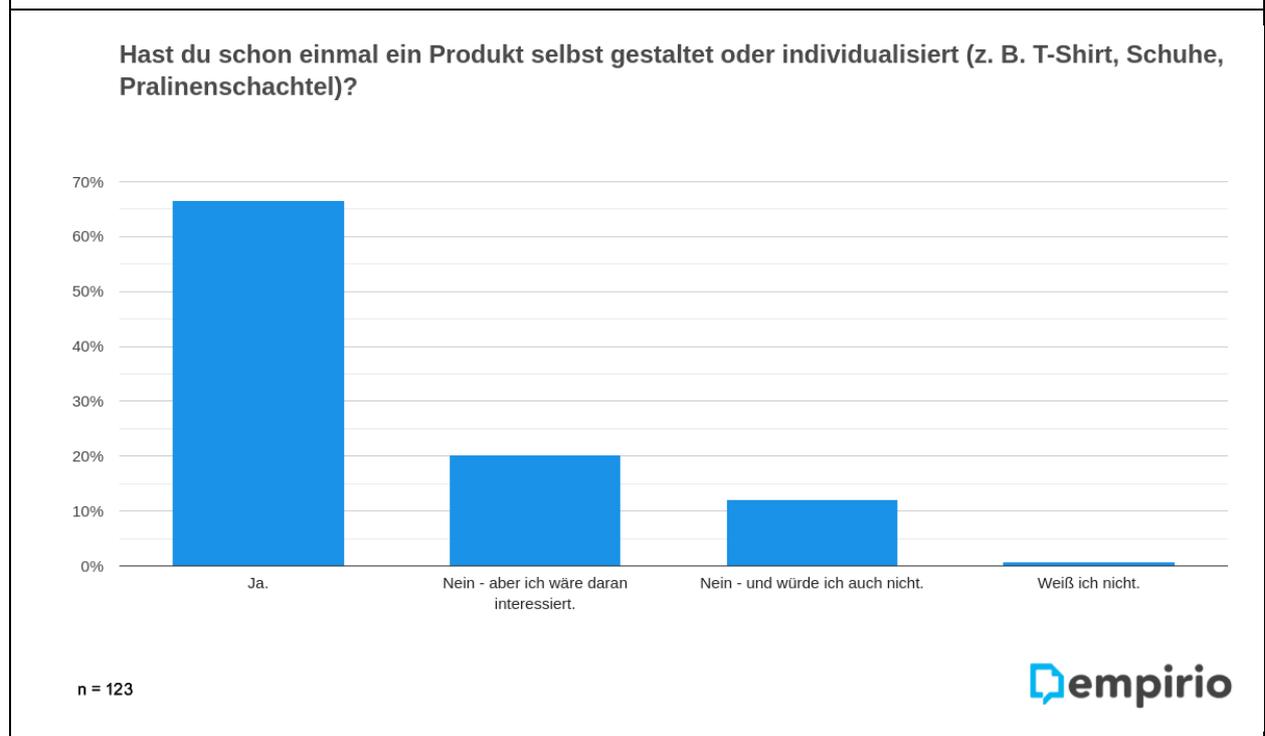


## 2a) Themenblock I: Mitwirkung am Innovationsprozess und Erfahrungen, Interesse zum Mitgestalten abfragen.

(F3) Hast du schon einmal an einem Ideen-/Innovationswettbewerb eines Unternehmens teilgenommen?

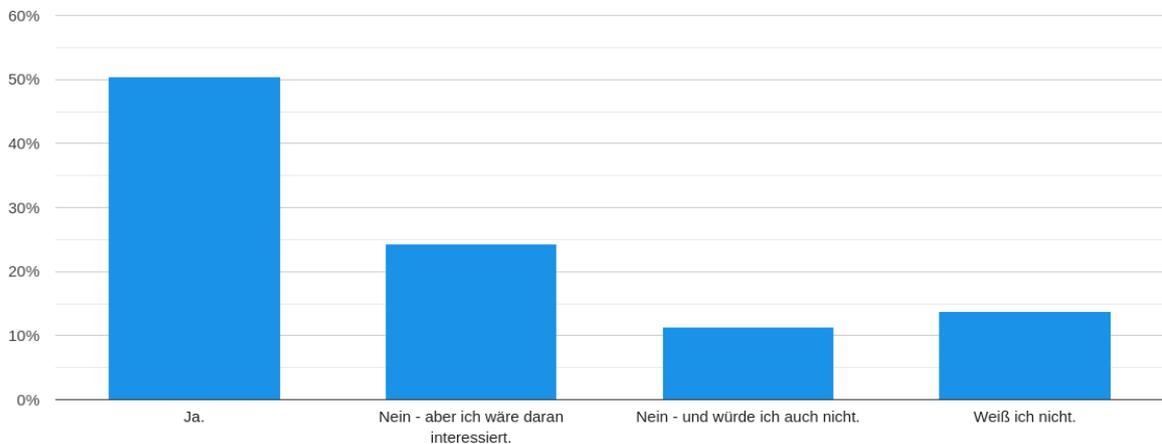


(F4) Hast du schon einmal ein Produkt selbst gestaltet oder individualisiert (z. B. T-Shirt, Schuhe, Pralinschachtel)?



(F5) Gibt es eine Produktgruppe oder eine Branche, in der du dich nicht nur als Konsument\*in, sondern auch als Expert\*in siehst, weil du dich so gut auskennst?

**Gibt es eine Produktgruppe oder eine Branche, in der du dich nicht nur als Konsument\*in, sondern auch als Expert\*in siehst, weil du dich so gut auskennst?**

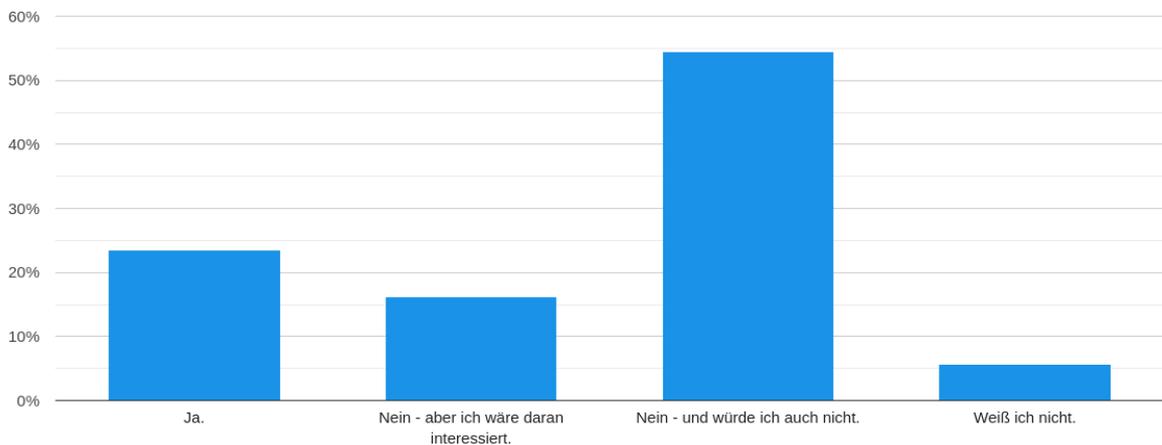


n = 123



(F6) Bist du in Produkt-/Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv?

**Bist du in Produkt-/Branchen-spezifischen Diskussionsforen oder Communities aktiv?**

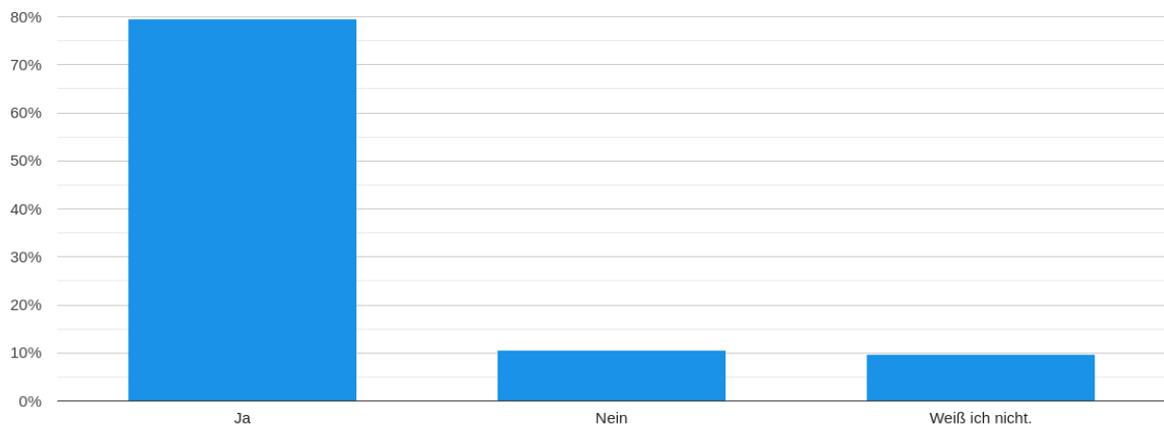


n = 123



(F7) Würdest du als Konsument\*in gerne öfter mitentscheiden, wie ein Produkt aussieht oder welches Produkt in den Verkauf kommt?

**Würdest du als Konsument\*in gerne öfter mitentscheiden, wie ein Produkt aussieht oder welches Produkt in den Verkauf kommt?**

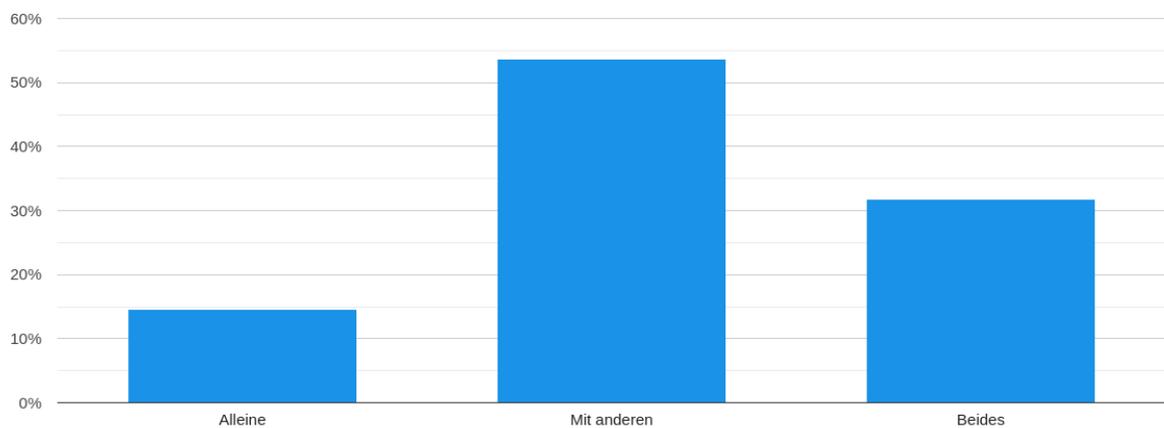


n = 123



**(F8) Würdest du lieber alleine oder mit anderen gemeinsam Ideen für neue Produkte oder Produktverbesserungen entwickeln?**

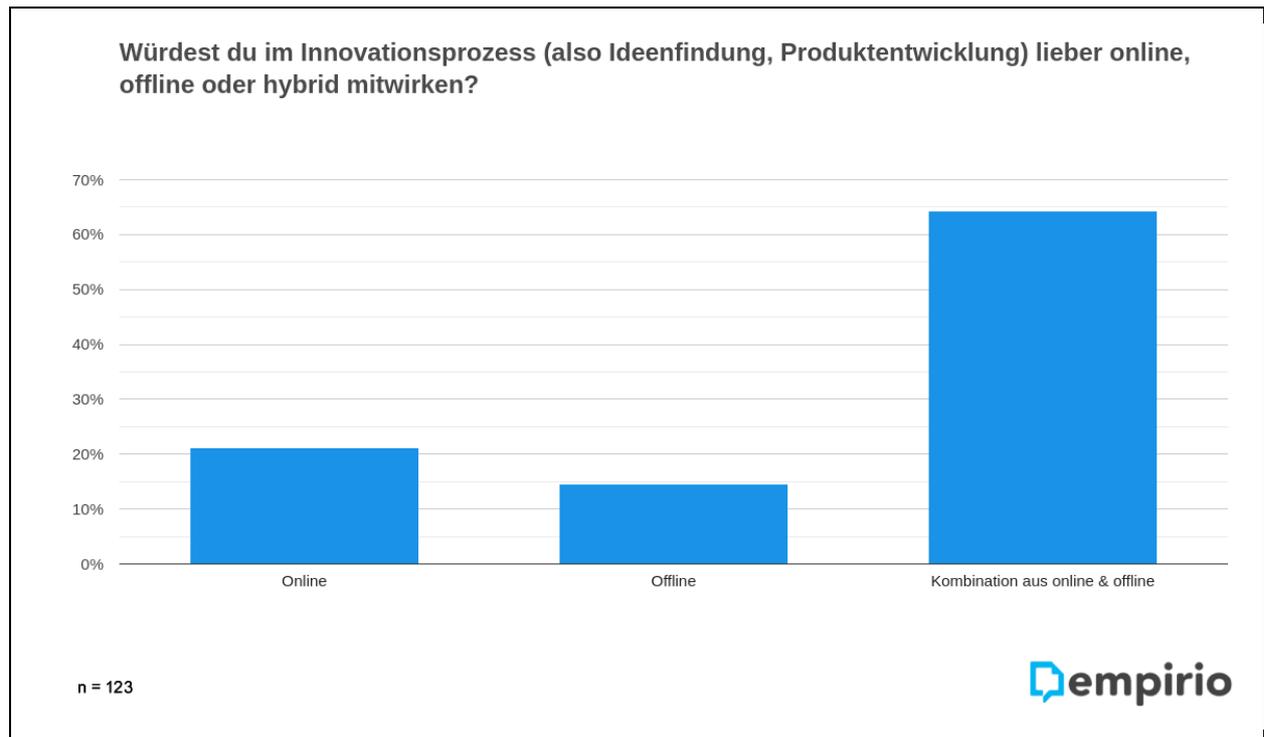
**Würdest du lieber alleine oder mit anderen gemeinsam Ideen für neue Produkte oder Produktverbesserungen entwickeln?**



n = 123



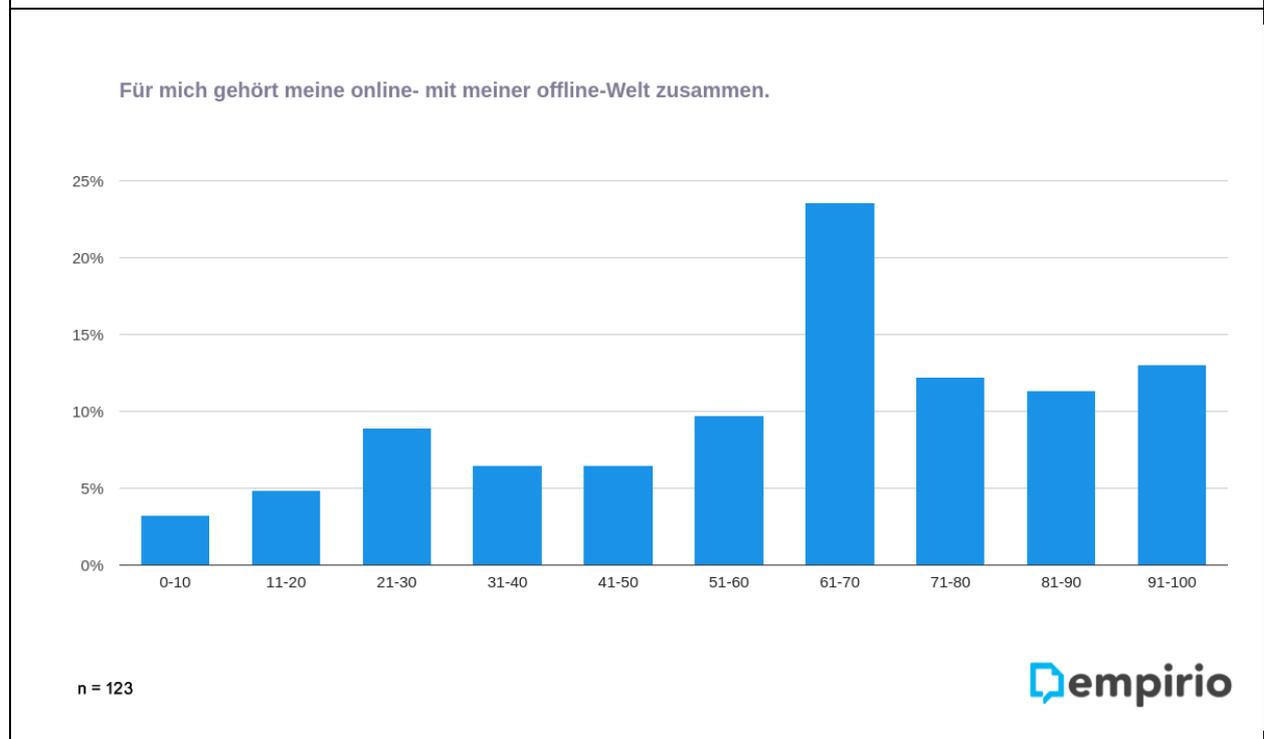
**(F9) Würdest du im Innovationsprozess (also Ideenfindung, Produktentwicklung) lieber online, offline oder hybrid mitwirken?**



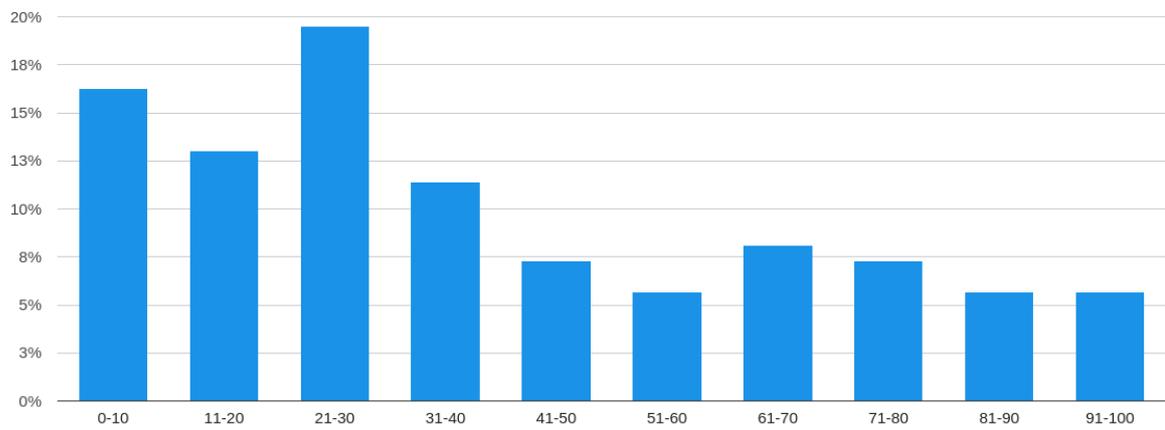
**2b) Themenblock II: Aussagen zu den Kriterien K1 – K10 und Bewertung der Relevanz dieser**

(F10-F39) Folgende Aussagen beziehen sich auf dich als Person & darauf, wie du durch's Leben gehst und was dir wichtig ist. Zu wie viel % stimmst du der jeweiligen Aussage zu?

(F10, F11, F12) (Aussagen zu Kriterium 1)



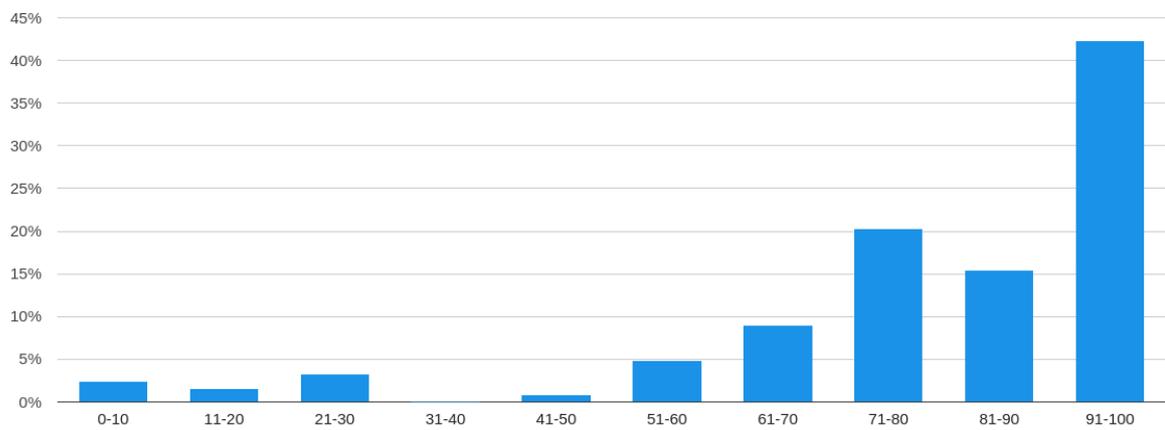
Ich ziehe keine klaren Grenzen zwischen online (Instagram/TikTok, Online-Shopping) und offline.



n = 123



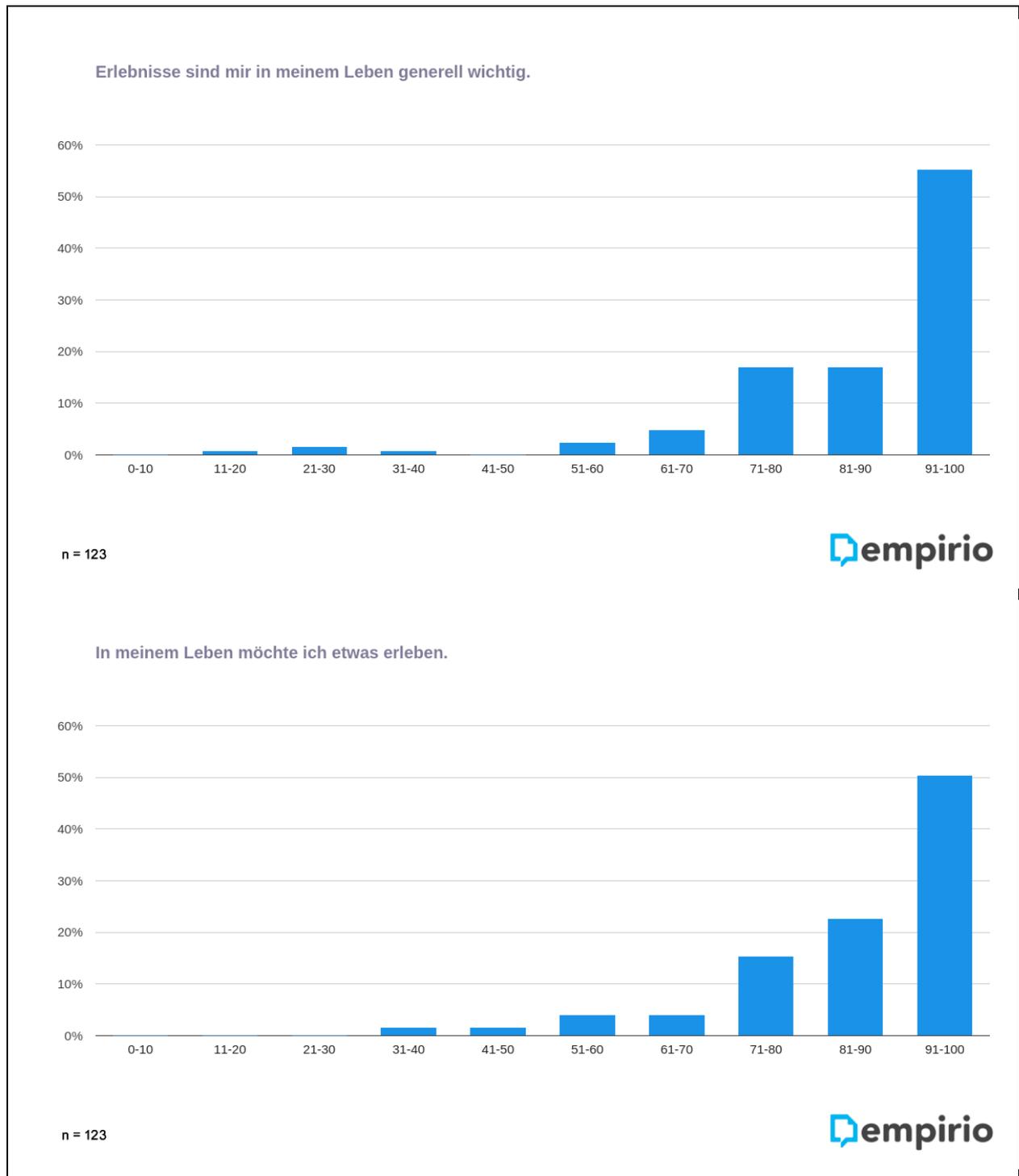
Ich will im Leben (Shoppern, Uni, Beruf etc.) flexibel zwischen online und offline wählen können.

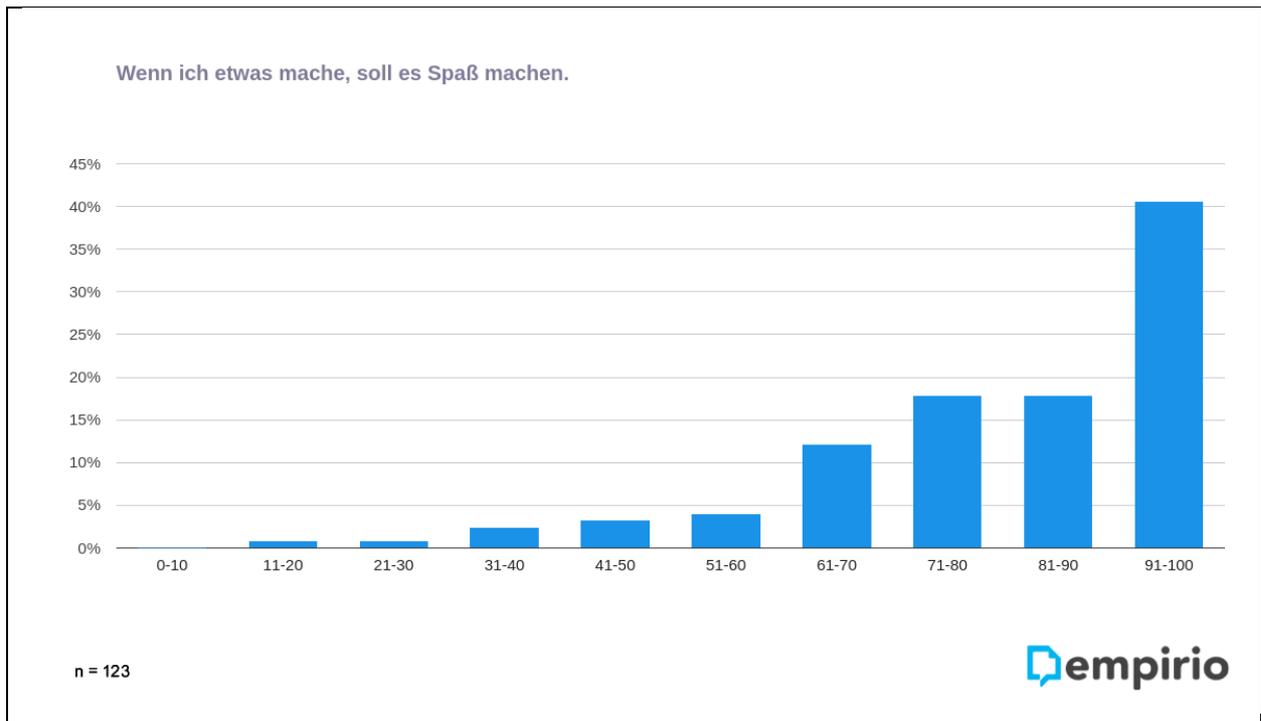


n = 223

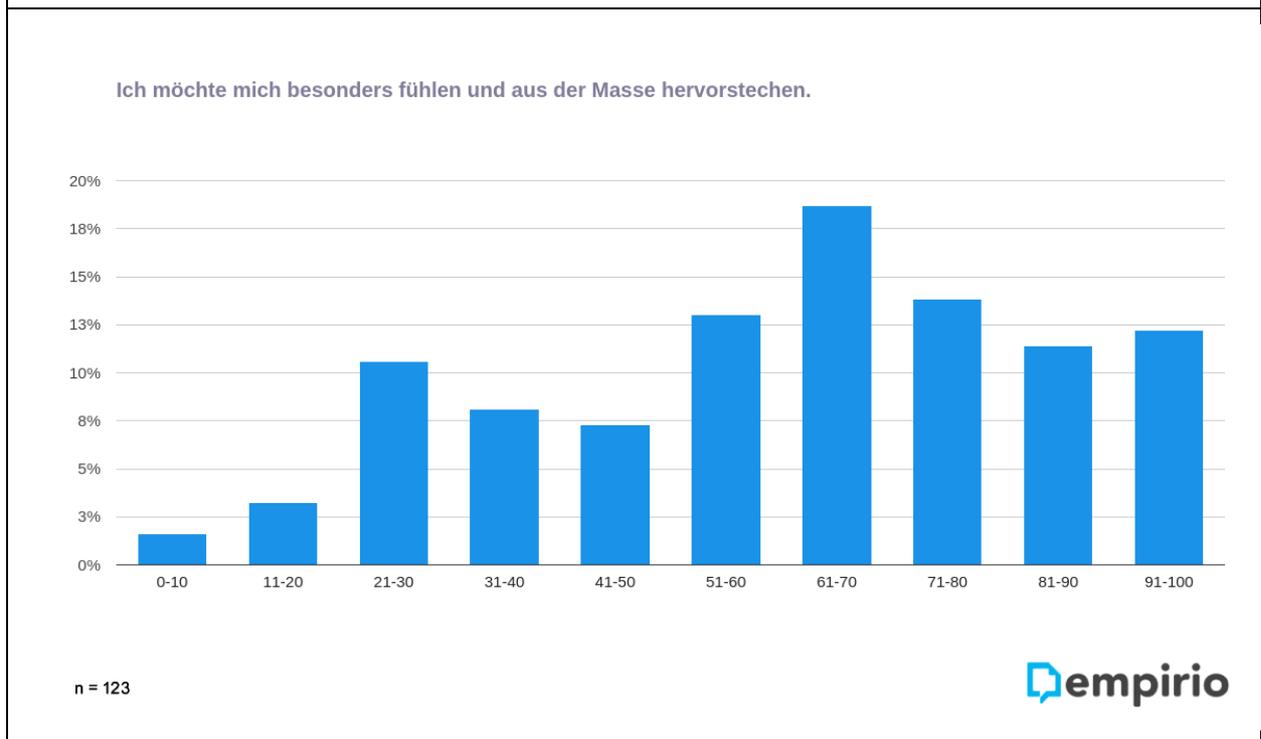


(F13, F14, F15) (Aussagen zu Kriterium 2)

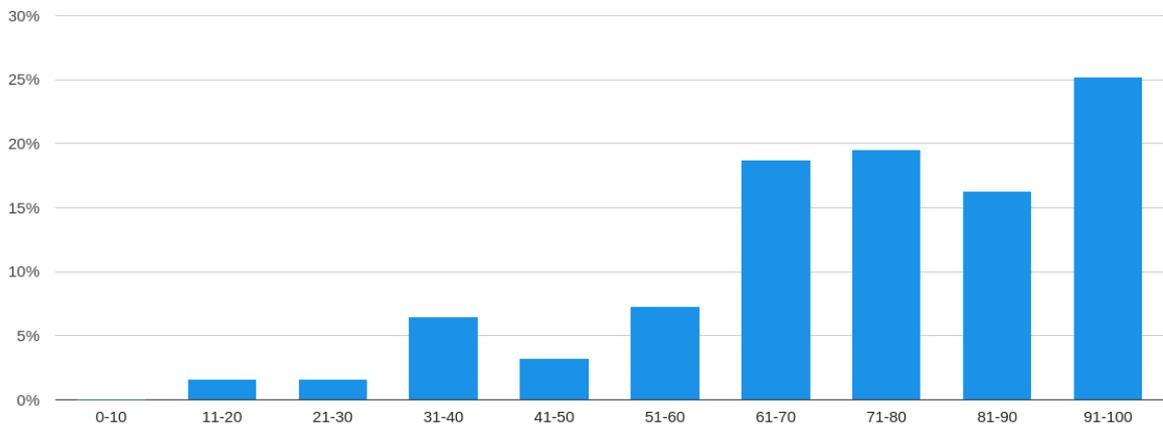




(F16, F17, F18) (Aussagen zu Kriterium 3)



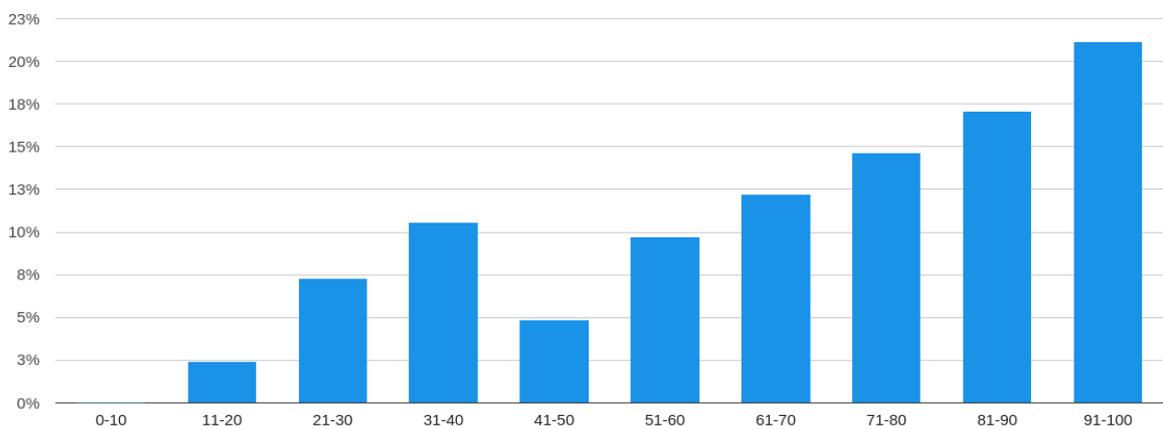
Individualität ist mir wichtig.



n = 123



Ich möchte nicht wie alle anderen sein.

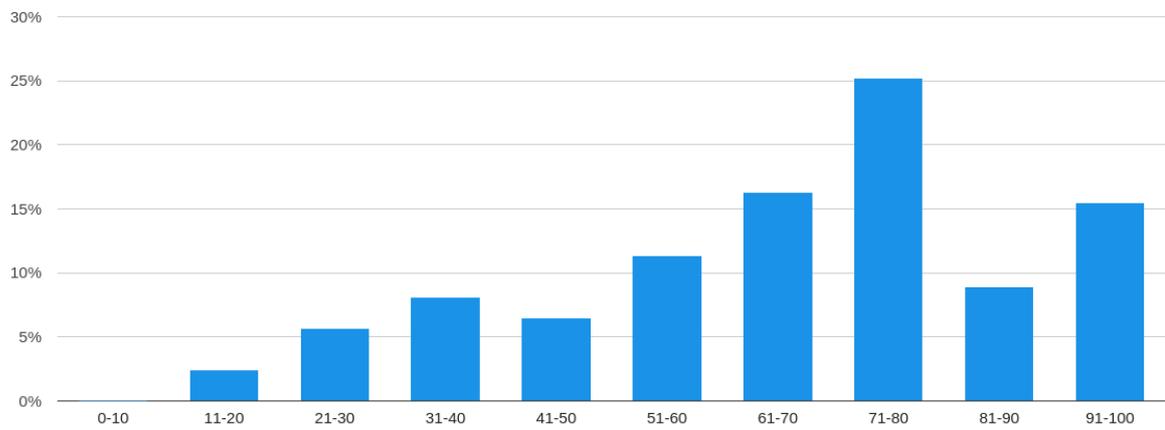


n = 123



(F19, F20, F21) (Aussagen zu Kriterium 4)

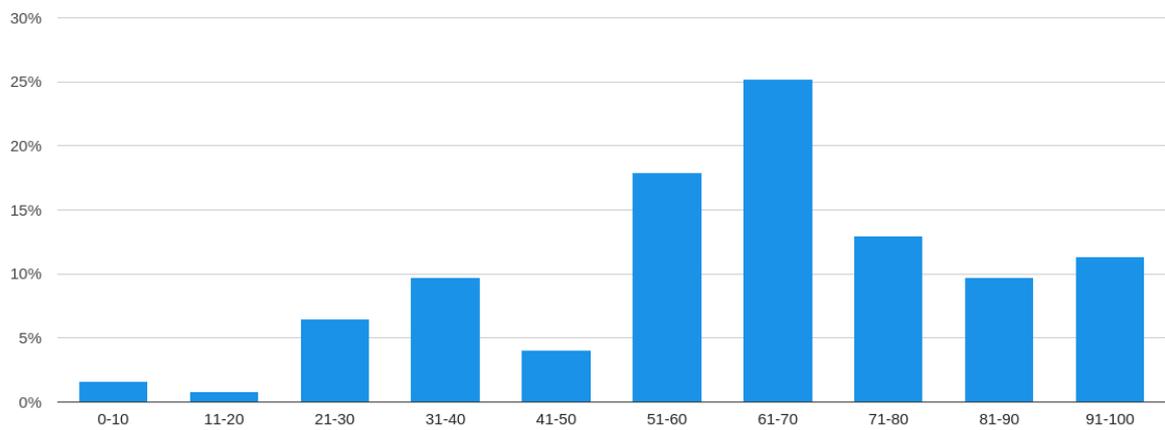
Ich bin gerne Teil einer Community und tausche mich mit anderen aus.



n = 123

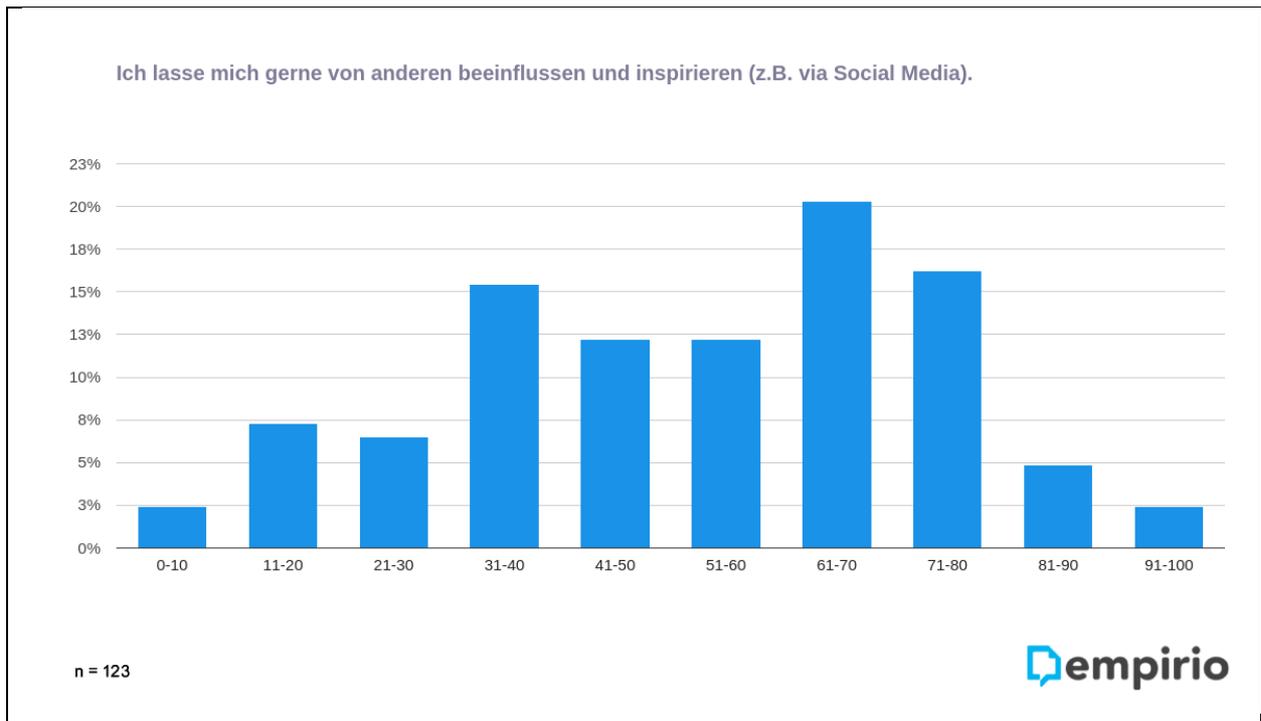


Ich finde es gut, wenn ich andere beeinflussen kann.

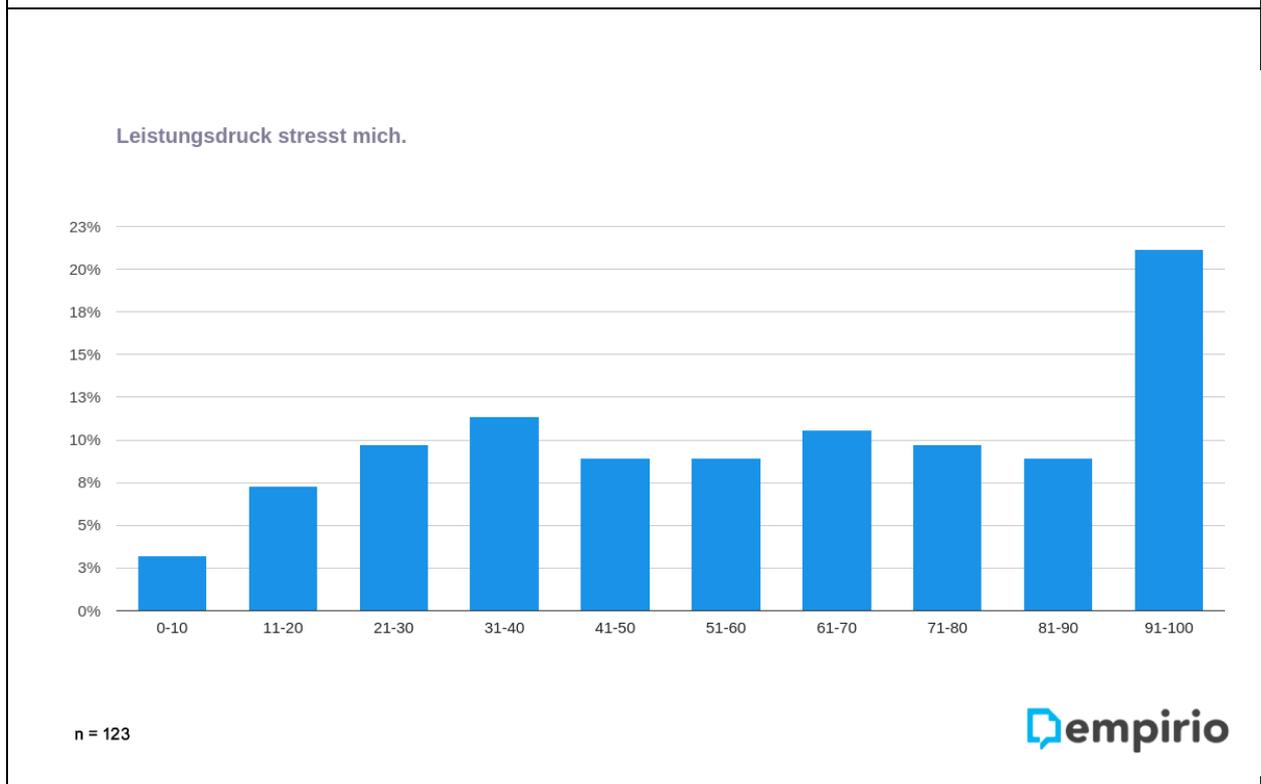


n = 123

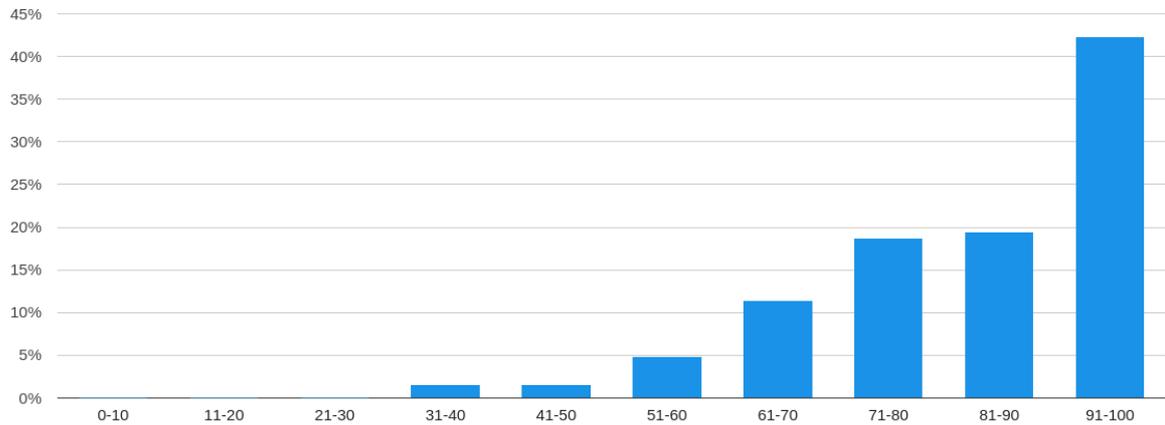




(F22, F23, F24) (Aussagen zu Kriterium 5)



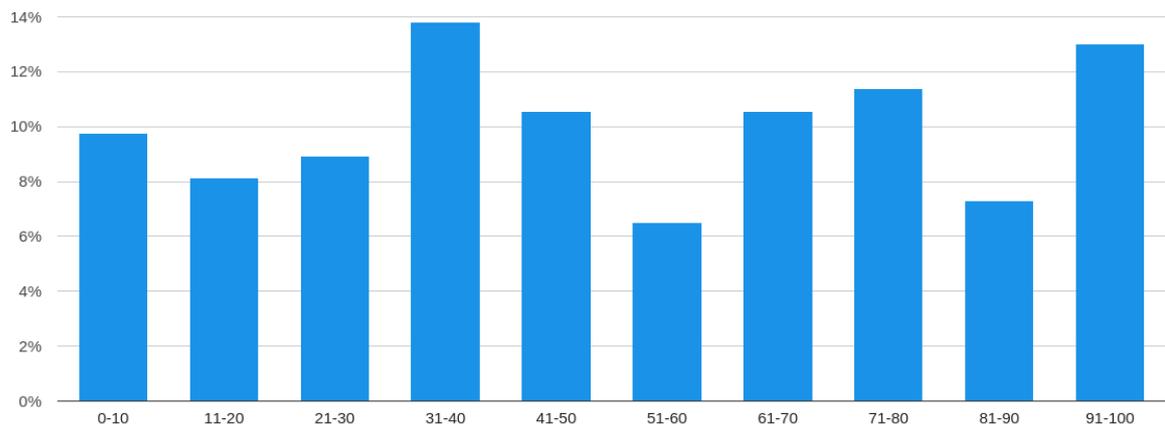
Mir ist es wichtig, dass ich mich bei dem was ich tue, wohl fühle.



n = 123



Konkurrenz-Denken lehne ich ab.

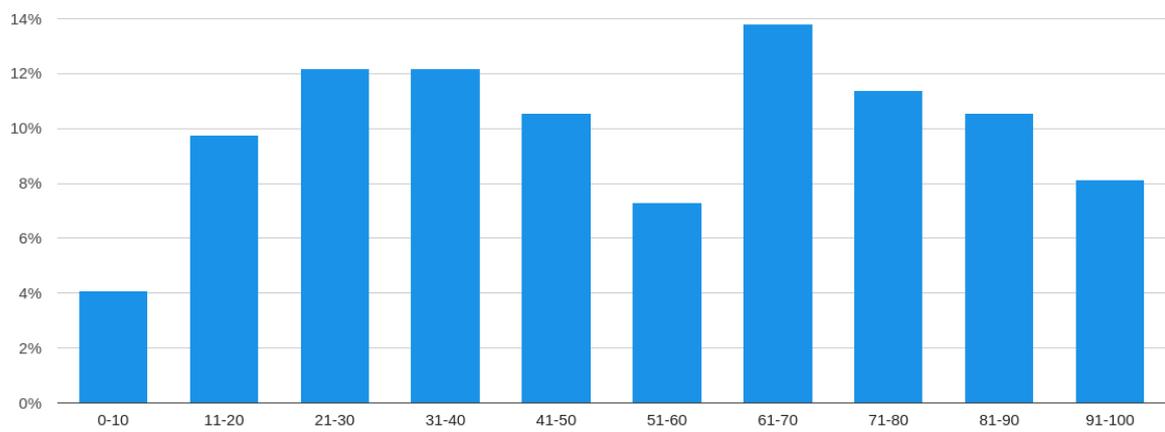


n = 123



(F25, F26, F27) (Aussagen zu Kriterium 6)

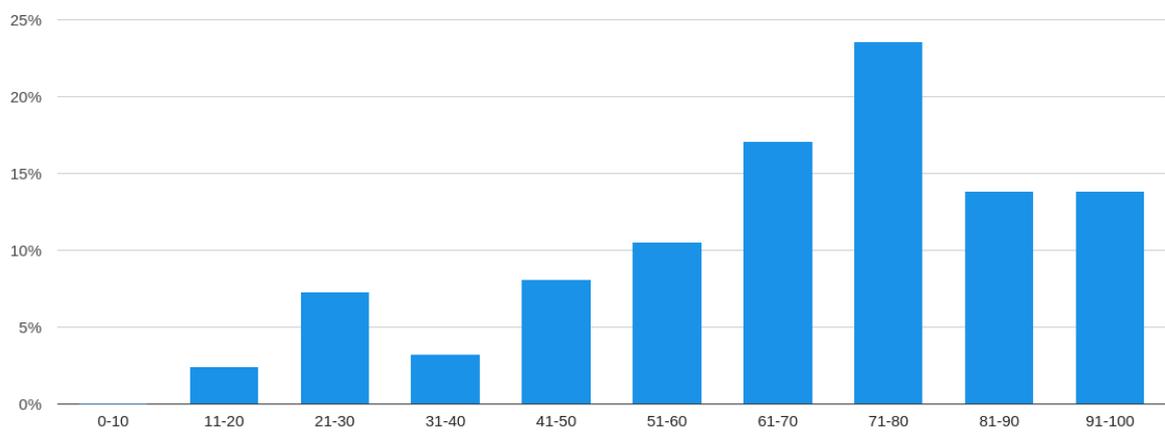
Ich bin schnell gelangweilt.



n = 123

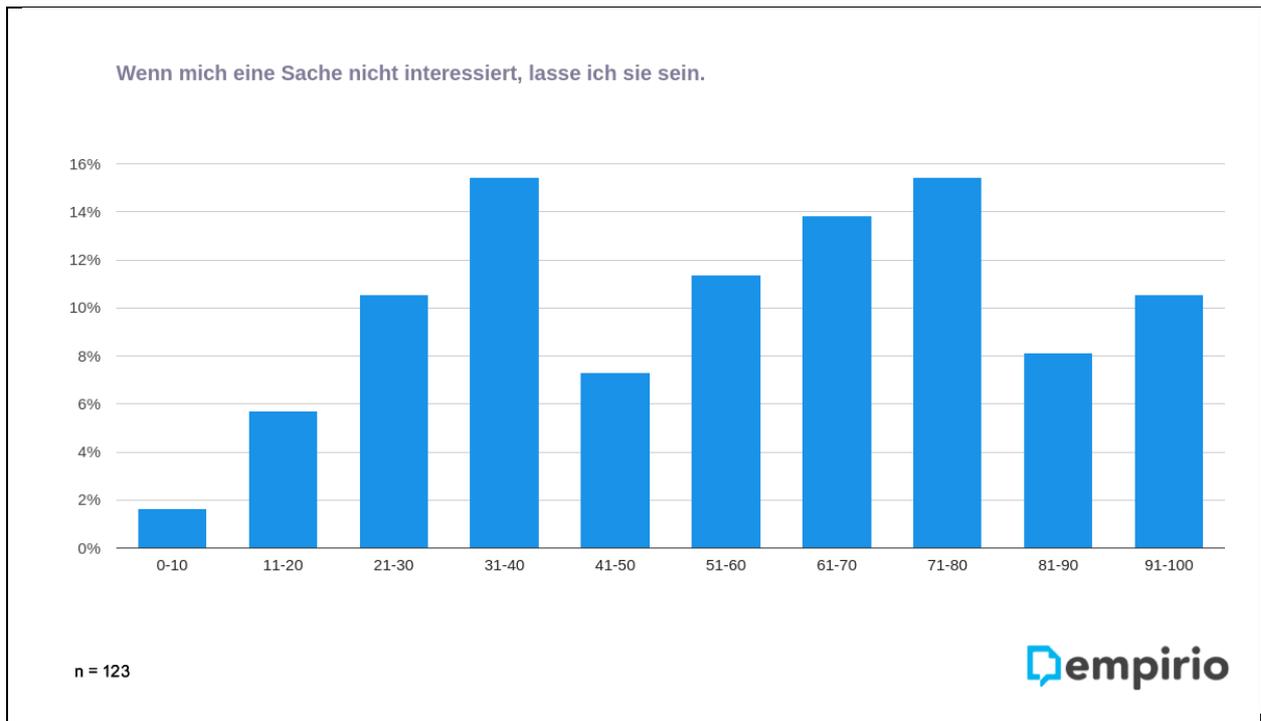


Wenn ich etwas tue, dann muss es interessant und spannend sein.

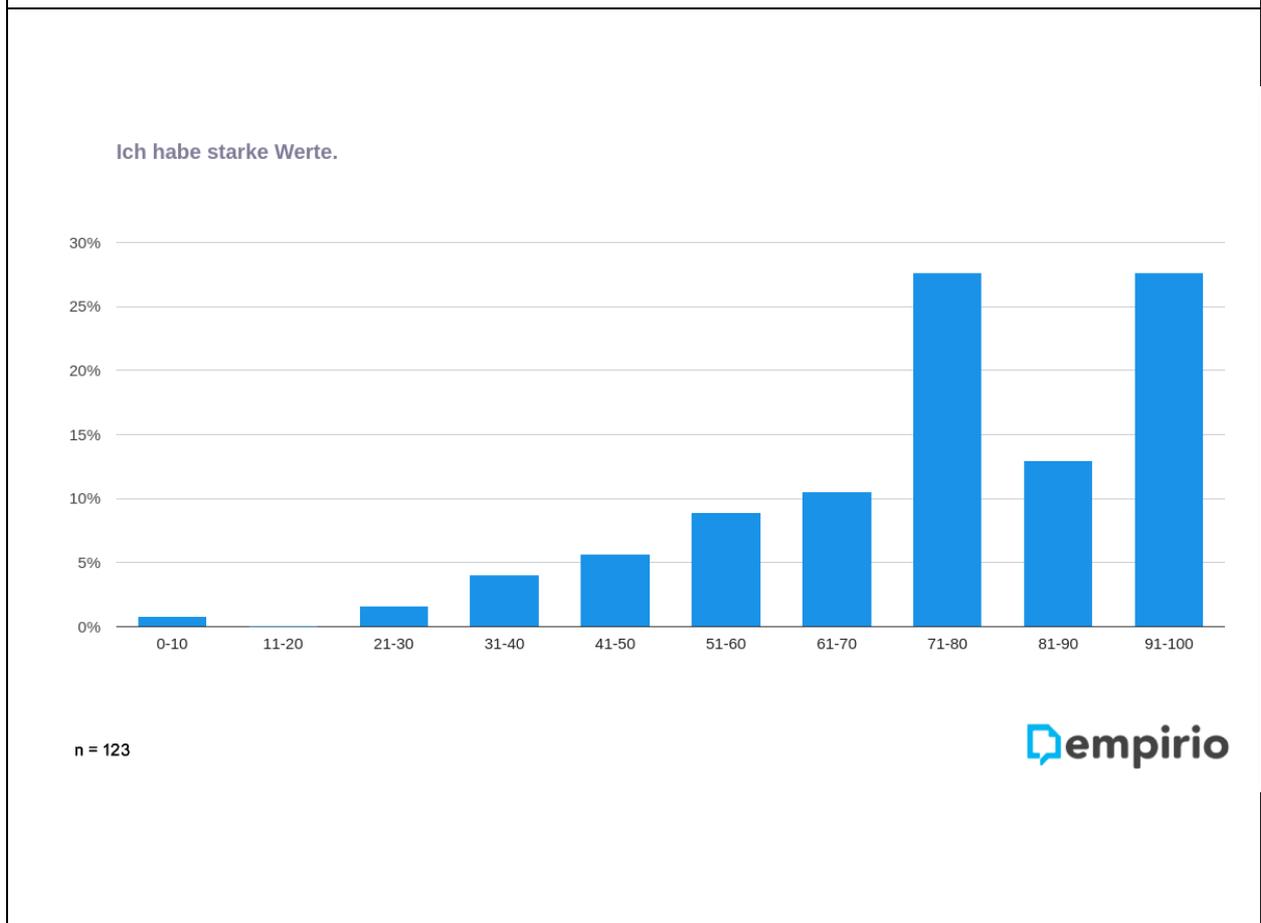


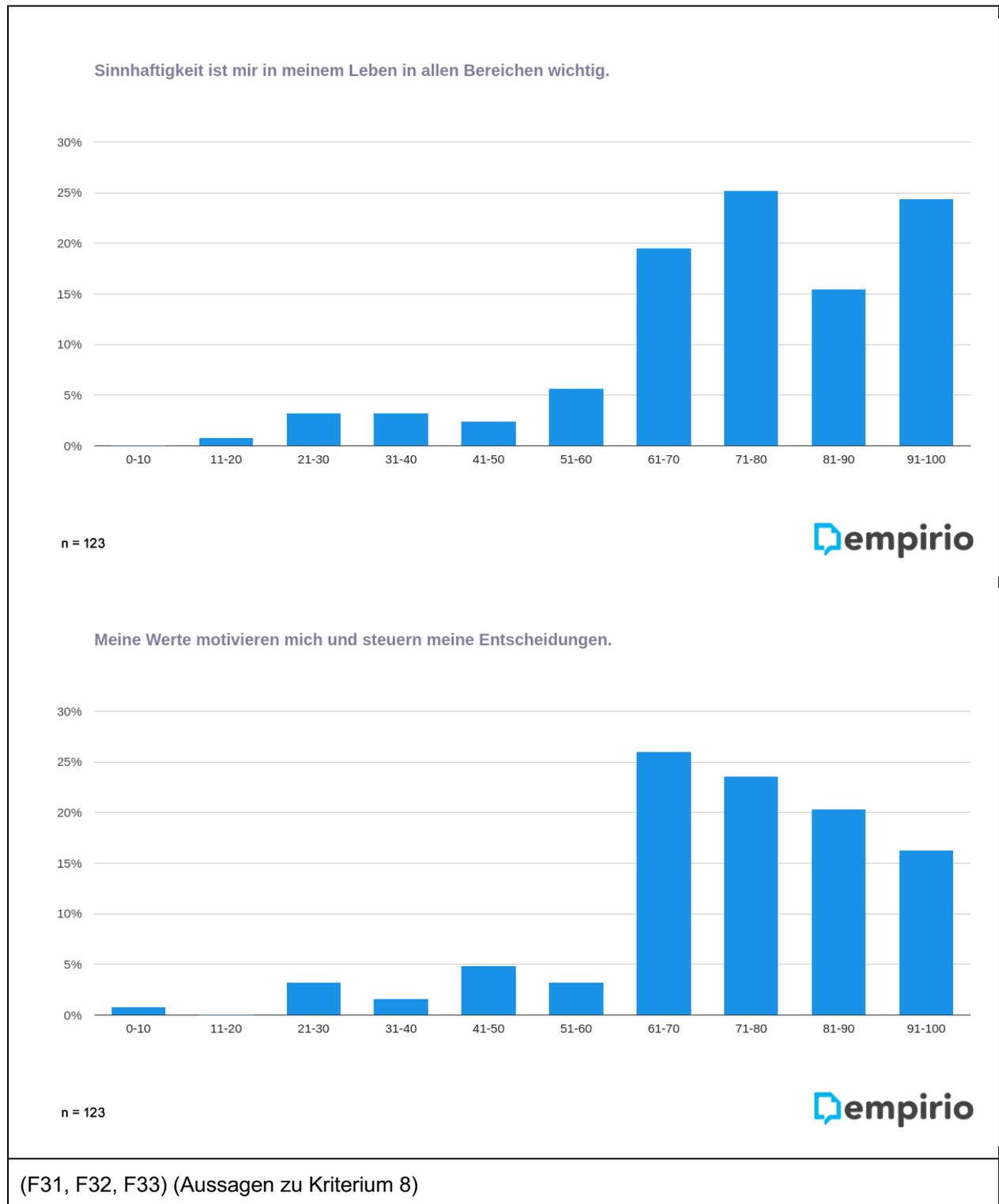
n = 123



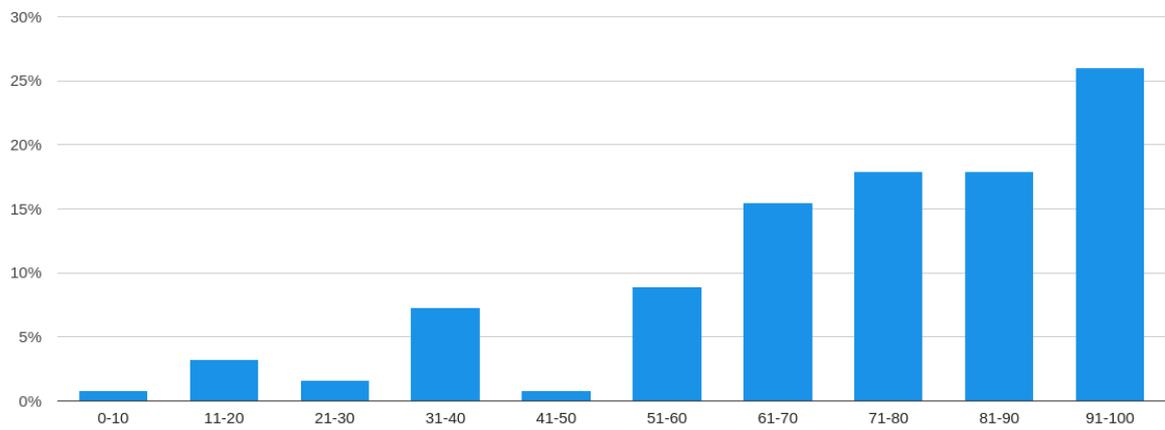


(F28, F29, F30) (Aussagen zu Kriterium 7)





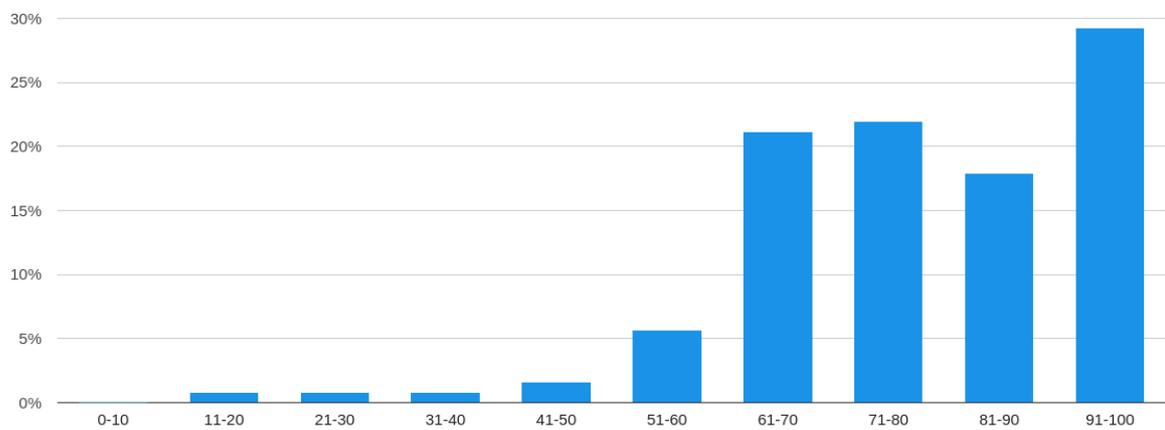
'Good-Vibes' und Optimismus sind mir im Leben wichtig.



n = 123

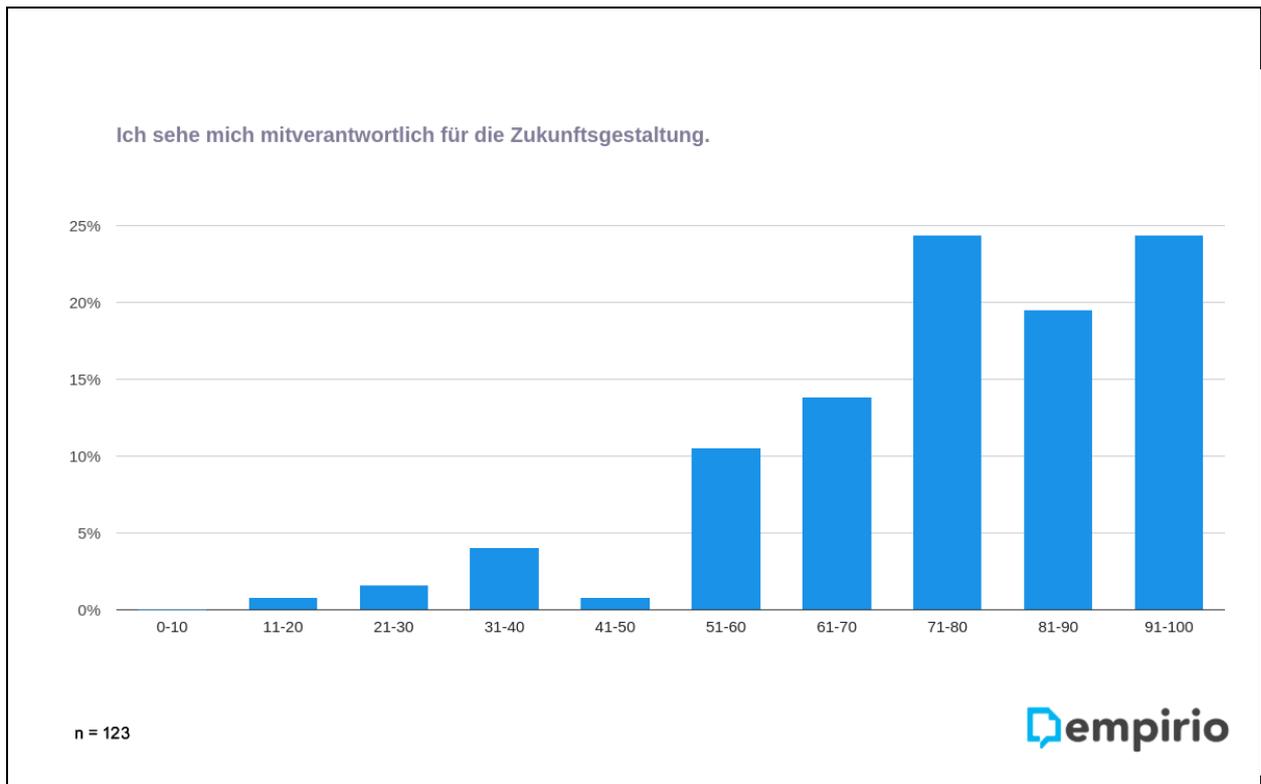


Ich möchte die Zukunft positiv beeinflussen.

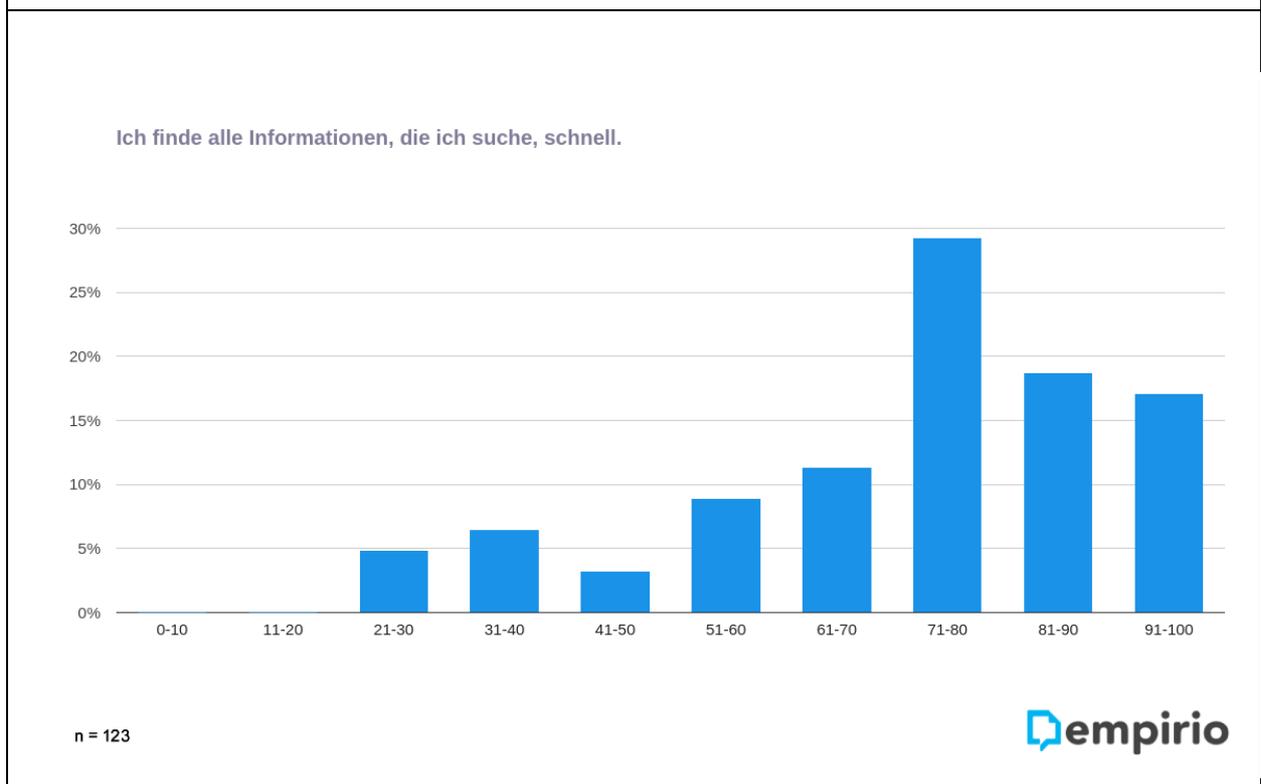


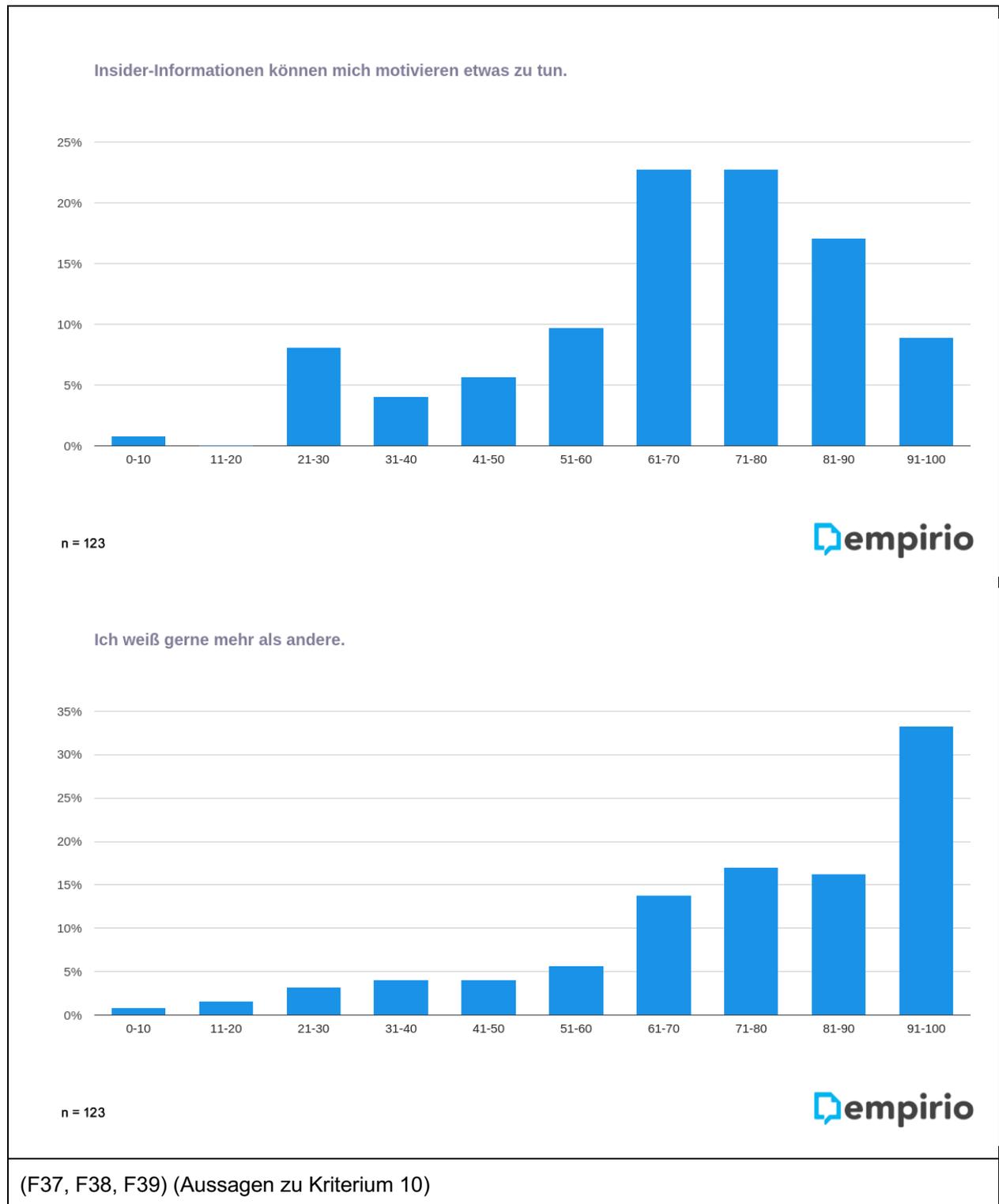
n = 123



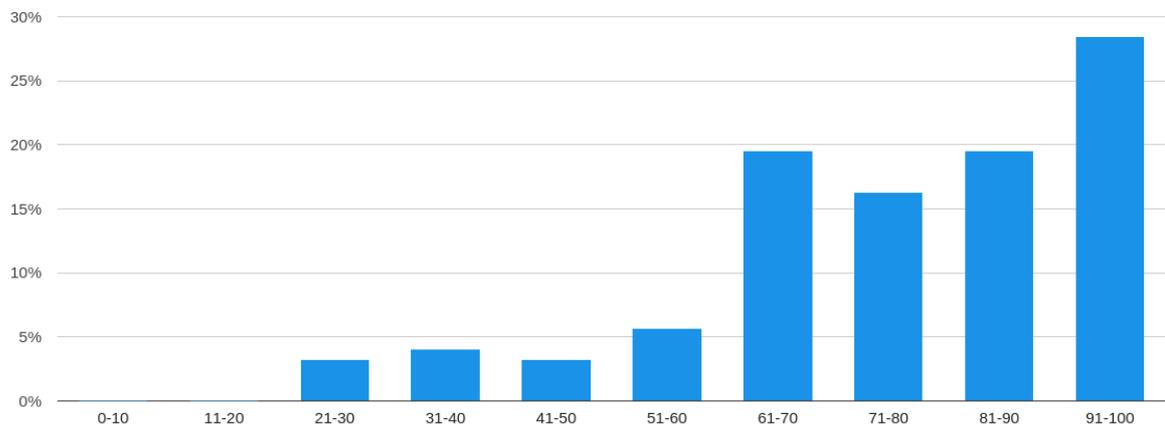


(F34, F35, F36) (Aussagen zu Kriterium 9)





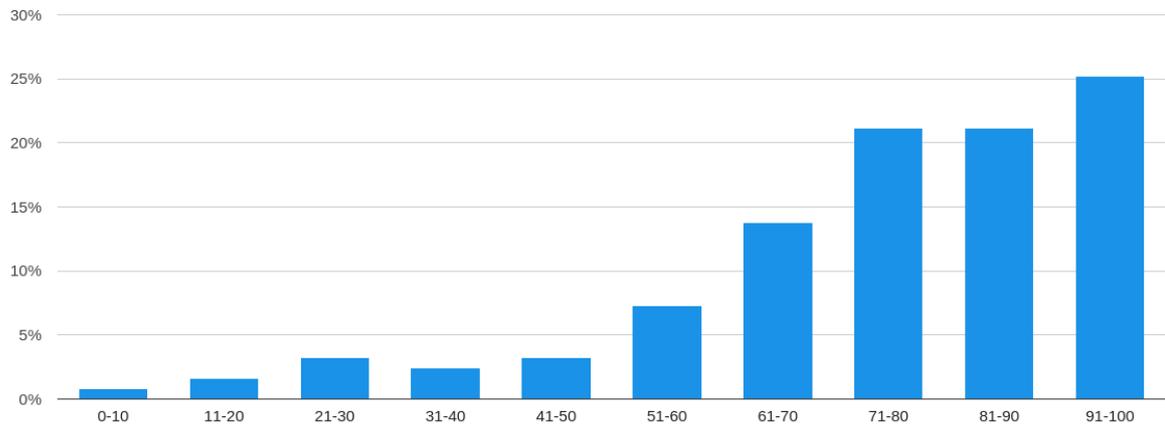
Sicherheit und Struktur sind mir im Leben wichtig.



n = 123

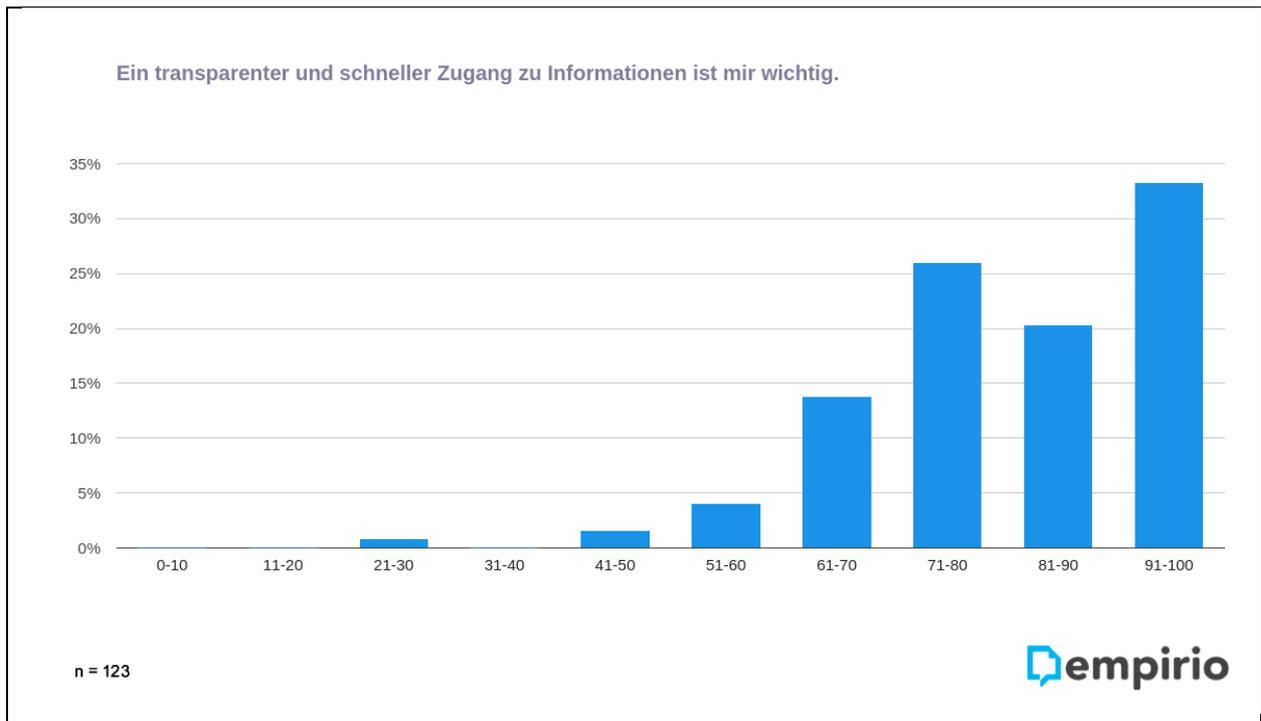


Ich weiß gerne, was mich erwartet.



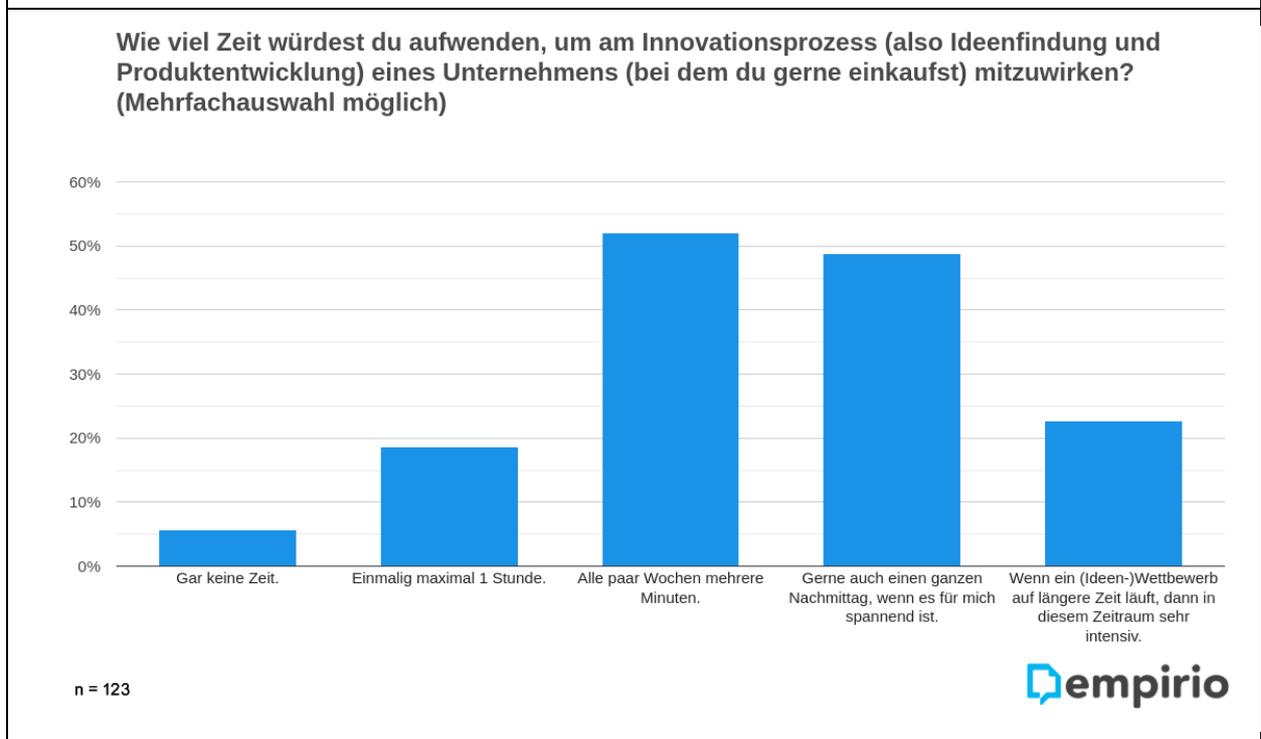
n = 123





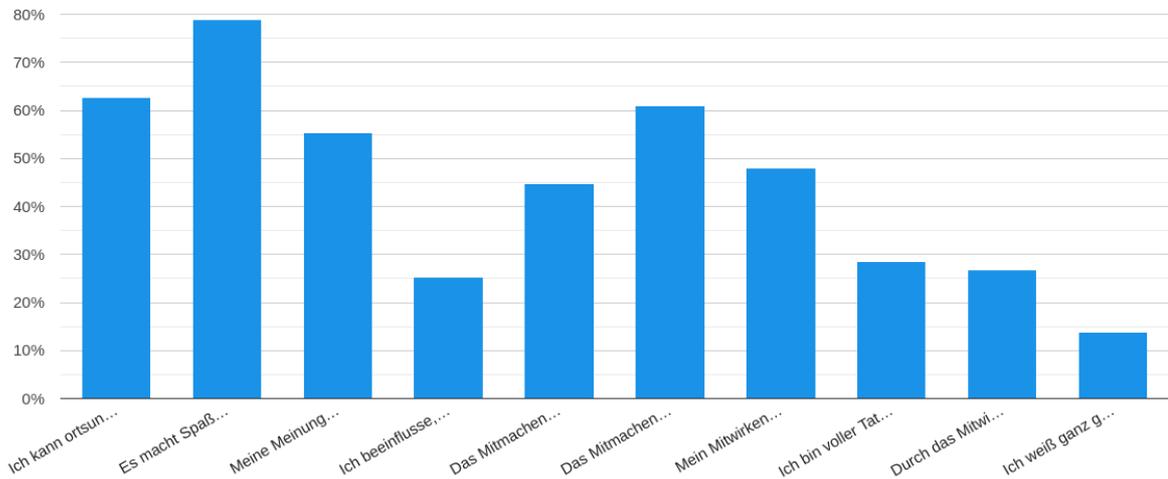
## 2c) Themenblock III: Offene Fragen: Anforderungen an Open Innovation

(F40) Wie viel Zeit würdest du aufwenden, um am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfachauswahl möglich)



(F41) Welche der folgenden Aussagen wären Gründe für dich, am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfach Auswahl möglich)

Welche der folgenden Aussagen wären Gründe für dich, am Innovationsprozess (also Ideenfindung und Produktentwicklung) eines Unternehmens (bei dem du gerne einkaufst) mitzuwirken? (Mehrfach Auswahl möglich)



n = 123

