

# Die Technische Dokumentation als Dialogpartner im kundenorientierten Innovationsprozess



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Wird die Technische Dokumentation in Ihrem Unternehmen als „notwendiges Übel“ wahrgenommen, müssen Sie Ihre Ideen und Budgets verteidigen? Dagegen lässt sich etwas unternehmen. Gestalten Sie aktiv Ihre Rolle als Dialogpartner in einem Prozess des „Open Innovation“ – quasi als Dolmetscher zwischen Kunden und Konstruktion. Besetzen Sie eine Nische im Produktionsentwicklungsprozess und machen sich dadurch unentbehrlich. Entwickeln Sie Ihren Bereich von der Technischen Dokumentation zur Technischen Kommunikation.

## Strategische Bedeutung der Kundenintegration

Die Integration von Kunden gilt in der modernen Managementlehre als folgerichtige Maßnahme einer marktorientierten Unternehmensführung und kann in der Praxis aus verschiedenen Perspektiven diskutiert werden, u.a.:

- Das Personalmanagement versucht, den Mitarbeitern eine „Kundendenke“ beizubringen.
- Aus Sicht des Qualitätsmanagements wird gerne auf Kundenanforderungen an Produkt- und Servicemerkmale verwiesen.
- Der Vertrieb wiederum fühlt sich als Bindeglied zwischen Markt und Produktion, versucht Bedürfnisstruktur aufzudecken und wünscht sich eine Integration des/der Kunden in die Wertschöpfungskette, um eine zielgruppengerechte Leistungsbündelung zu erzielen.

Doch was kommt letztlich in der Konstruktion bzw. der Forschung und Entwicklung an – dort wo die Kundenbedarfe schließlich in geeignete Produkte umgesetzt werden sollen? Drei Aspekte sind dabei einer näheren Betrachtung wert.

1. Der Kunde, das Stage-Gate-Modell
2. Wer oder was definiert die relevante Kundensicht?
3. Kundenverständnis setzt Empathie voraus

### Der Kunde, das Stage-Gate-Modell

Das Stage-Gate-Modell ist ein häufig in der Industrie angewandtes, standardisiertes Prozessmodell zur Sicherung der Prozessqualität bei der innovativen Produktentwicklung.<sup>i</sup> Dabei werden Entwicklungsvorhaben in einzelne Abschnitte (Stages) und zwischengeschaltete Tore (Gates) unterteilt. Die Gates dienen dabei als Meilensteine, in denen von einem Projektteam entschieden wird, ob das Projekt fortgeführt oder abgebrochen wird. Hierbei soll vor allem auch eine ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung sowie durch die Filterfunktion (Screening) eine zunehmende Präzisierung der Innovationsentwicklung (von der Ideensammlung über Grob- und Detailkonzepte bis hin zur Markteinführung) erzielt werden. Neben einer Früherkennung von Flops wird

dem Stage-Gate-Modell vor allem auch eine Senkung der Time-to-Market durch eine ganzheitliche Systematisierung zugesprochen. Die sequentielle Gestaltung wird jedoch als eine Hauptkritik angeführt, da es bei fehlenden Informationen in der strikten Orientierung an Meilensteinen und Entscheidungsroutinen zu zeitlichen Verzögerungen und Fehlentscheidungen führen kann.<sup>ii</sup> Und die Technische Dokumentation steht nicht selten vor der Herausforderung, erst zum Ende des Stage-Gates-Prozesses die Anwendersicht in das fertige Produkt hineinzudeuteln. Es muss also gelingen, eine relevante Kundensicht frühzeitig in den Entwicklungsprozess zu implementieren.

### Wer oder was definiert die relevante Kundensicht?

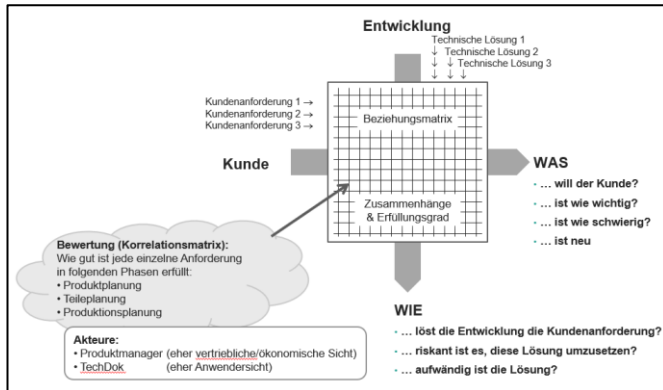
Hierzu dient die Identifizierung von Kundenbedürfnissen und deren Wünsche an Neuprodukte. Doch wer sind eigentlich die relevanten Kunden? Wichtige Kunden werden aus Vertriebsicht im Zuge des Kundenbeziehungsmanagements analysiert, meist nach Deckungsbeitrag, Ertrag oder Umsatz (ABC-Analyse). Wichtig für einen Innovationsprozess sind jedoch nicht zwingenderweise die erfolgreichen Kunden der Vergangenheit, sondern die Schlüsselkunden, auch Lead-user genannt, deren Bedürfnisse repräsentativ für einen Markt sind und die zudem eine hohe Kaufbereitschaft für neue Produkte besitzen.<sup>iii</sup> Wesentliche Wettbewerbsvorteile können dadurch erzielt werden, wenn führende Anwender in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. Der Lead-user-Identifikationsprozess ist jedoch aufwändig und wird daher nicht selten vernachlässigt. Zudem bedarf es im Lead-user-Ansatz relevanter Kunden, die ein Eigeninteresse an der Produktweiterentwicklung haben und nutzengetrieben eigenständige Vorschläge unterbreiten.

### Kundenverständnis setzt Empathie voraus

Um einen Kunden verstehen zu können (eine Grundvoraussetzung für die Übertragung von Kundenbedürfnissen in firmeninterne Anforderungen), müssen deren Gedanken, Motive und Emotionen erkannt und verstanden werden können. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, welche Rollen und Personen dies am besten beherrschen. Dies kann, muss aber nicht der Vertrieb sein. Empathie ist einerseits eine Persönlichkeitseigenschaft und damit der Schlüssel zur „Emotionalen Intelligenz“. Andererseits steht Empathie für die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und ist damit auch eine Frage gemeinsamer Erfahrungswerte (z.B. im praktischen Umgang mit den Produkten). So steht dem Lead-user-Ansatz das Emphatic Design gegenüber, bei dem darauf verzichtet wird, spezielle Lead-user zu identifizieren, sondern eher die Beobachtung des „normalen“ Kunden in seiner natürlichen Umgebung im Mittelpunkt steht – und dies umso mehr, je komplexer ein Produkt und je größer der Innovationsgrad für das Unternehmen ist.<sup>iv</sup> Im Epathic Design wird versucht, Kunden und Entwicklung in einen direkten Kontakt zu bringen. Gelingt dies nicht oder ist dies zu aufwändig, braucht es einen Transmissionsriemen. Kompetenz- und Erfahrungsträger können beispielsweise im Technischen Service oder in der Technischen Dokumentation gefunden werden.

## Vom Kundenbedürfnis zum Produktmerkmal

Die zuvor dargestellten Aspekte lassen folgende Schlüsse zu: Anwendungsorientiertes Wissen ist aus (Schlüssel)-Kundensicht in einem nach außen hin geöffneten Entwicklungsprozess und über eine Perspektivenübernahme durch interne Bezugsgruppen in den Innovationsprozess zu integrieren.



Dieser „User-driven“-Innovationsprozess muss dabei unterstützt werden durch eine Übersetzung von Kundenbedürfnissen in Produktmerkmale. Im Quality Function Deployment werden technologische Neuerung rigoros vom Kundenbedarf abgeleitet und systematisch in Qualitätsmerkmale überführt. In einer Matrix werden dabei die Kundenanforderungen (Was will der Kunde?) und die Produktmerkmale (Wie werden die Kundenanforderungen erreicht?) über alle Phasen des Entwicklungsprozesses systematisiert.<sup>v</sup>

### Open Innovation – Kundenintegration in der frühen Phase des Produktentstehungsprozesses

Aktuelle Konzepte in der Weiterentwicklung von Innovationsprozessen gehen daher auch von Open Innovation aus. Anders als bei einer Closed Innovation, bei der Innovationen ausschließlich unternehmensintern entwickelt werden, öffnen sich Unternehmen im Ideenmanagement äußeren Einflüssen und nutzen diese intern in ihrem Entwicklungsprozess (outside-in)<sup>vi</sup> – dies können Forschungsinstitute ebenso sein, wie Lieferanten oder Kunden.<sup>vii</sup> Bei Open Innovation werden strukturiert Ideen außerhalb des Unternehmens generiert und in einer Frühphase in den Entwicklungsprozess überführt.

### Die Rolle der Technischen Dokumentation im Kundendialog

Ausgehend von den dargestellten Überlegungen bieten sich erhebliche Wettbewerbsvorteile, wenn Innovationen kundenorientiert ausgerichtet werden. Hierzu sind die klassischen Entwicklungsprozesse zu öffnen (Open Innovationen), die Kundenwünsche relevanter Schlüsselkunden (Lead-user) zu identifizieren und/oder die Kundenbedürfnisse in deren Anwendungsumgebungen zu beobachten (Empathic Design) und in Produktmerkmale zu übersetzen (Quality Function Deployment).

Hierbei kann die Technische Dokumentation eine entscheidende Rolle im Kundendialog (auf dem Weg zur Technischen Kommunikation) übernehmen und es bietet sich folgender Handlungsleitfaden an:

- frühzeitiges Einbringen der anwenderseitigen Perspektive in den Entwicklungsprozess durch aktive Teilnahme der Technischen Dokumentation
- Mitwirkung bei der Identifikation von Schlüsselkunden (Lead-user) und/oder bei der Kundenbeobachtung im Empathic Design
- systematische Analyse von Kundenanforderungen<sup>viii</sup> und
- Übersetzung dieser Anforderungen in Produktmerkmale
- kontinuierliche Qualitätssicherung im Entwicklungsprozess der Frage folgend:  
Wie werden diese Kundenanforderungen umgesetzt?

Hierzu ist es jedoch notwendig, dass die Entwicklungsprozesse im Sinne des Open-Innovation-Gedankens für externe Informationsquellen geöffnet und die Technische Dokumentation in diesem (Wissensmanagement-)Prozess als relevante Akteure wahrgenommen werden.

#### für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin  
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

- i Vgl. Cooper, R.G.: How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies; in: Research Technology Management, Vol. 52, Nr. 2, 2009, S. 47ff.
- ii Vgl. Vahs, D. / Brem, A.: Innovationsmanagement; 4. Aufl. Stuttgart 2013, S. 238
- iii Vgl. Stahl, M. / Seidel, M.: Empathic Design in der BMW Group; in: Albers, S. / Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement; 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 775-792
- iv ebenda
- v Vgl. Wellensiek, M. / Schh, G. / Hacker, P. / Saxler, J.: Technologiefrüherkennung; in: Schuh, G. / Klappert, S. (Hrsg.): Technologiemanagement; Heidelberg 2011, S. 152 ff.
- vi Im Gegensatz zum Outside-in werden im Inside-out interne Entwicklungsergebnisse nach außen vermarktet bzw. im Coupled-Prozess beide Ansätze miteinander verbunden.
- vii Vgl. Vahs, D. / Brem, A.: Innovationsmanagement; 4. Aufl. Stuttgart 2013, S. 241
- viii Vgl. Schaffner, M.: Requirement Engineering; tekomp Frühjahrstagung, 11.04.2013