



GDI Impuls 73 / 2007 . ISSN 1422-0482  
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22  
Österreich EUR 22

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Herbst 2007

## Grüner wird's nicht!

Die Ökowelle überrollt uns.  
Wie es gelingt, eine gute Idee vor der  
gnadenlosen Vermarktung zu retten.

Mit Muhammad Yunus, Michael Schrage, Clive Hamilton,  
Hans Christoph Binswanger, Don Tapscott, Simonetta  
Carbonaro, Frank Piller, Kalle Lasn und vielen Hinweisen,  
wie Sie im Trendstrudel nicht baden gehen.

# Thema: Grüner wird's nicht!

---

## 4 AUTOREN

## 116 SUMMARIES

## 118 GDI-STUDIEN

## 119 GDI-VERANSTALTUNGEN

## 120 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

## 122 GDI-AGENDA 2007/2008

## IMPRESSUM

> Trend

John Grant

### 8 IST «GRÜN» NUR EIN GESELLSCHAFTLICHER TICK?

Die Konsumenten legen zunehmend Wert auf ökologische Produkte. Doch ist die ganze Aufregung mehr als ein Modetrend?

> Gesellschaft

Kalle Lasn

### 14 DIE MÜDE REVOLUTION

Jahrelang bekämpfte Kalle Lasn als globale Galionsfigur kritischer Konsumenten die Konzerne. Jetzt hat er umgedacht: Schuld an den Problemen sind wir selbst.

> Konsum

Gespräch mit Simonetta Carbonaro

### 20 «DIE NEUE QUALITÄT: GUT, SAUBER, FAIR.»

Der Bio-Boom ist Symptom für etwas Grundlegenderes: Die Konsumenten suchen nach dem Vertrauen, das sie verloren haben.

> Konsum

Clive Hamilton

### 26 EINKAUFEN BIS ZUM UMFALLEN

Zwischen der Realität und unserem Idealbild öffnet sich eine Schere. Sie setzt uns unter Druck, bessere, schlankere, reichere, gebildete Personen zu werden. Viele flüchten ins Shopping.

> Wirtschaft

Gespräch mit Hans Christoph Binswanger

### 32 «WIR BRAUCHEN HÖHERE QUALITÄT IN DER PRODUKTION.»

In den 1970er-Jahren erfand er die ökologische Steuerreform. Heute fordert Hans Christoph Binswanger neue Unternehmensformen.

> Die grosse Grafik

### 38 IDEEN FÜR EINE BESSERE WELT

Ständig tauchen neue Angebote auf, die an den Grüntrend andocken – wie beruhigend.

> Unternehmer

Muhammad Yunus

### 40 SOZIALES BUSINESS

Für sein Modell der Mikrokredite erhielt Muhammad Yunus den Nobelpreis. Seine neue Vision: Unsere Wirtschaft braucht eine zweite Businesswelt, deren Ziel nicht monetärer, sondern sozialer Gewinn ist.

> Foto-Essay

Vincent van Gorp

### 48 TÄUSCHEND GRÜN

Grün vom Fließband verliert an Glaubwürdigkeit, wenn nur noch eines zählt – die Oberfläche.

## Ideen

> Innovation

Don Tapscott . Anthony D. Williams

### **66 «INNOVATION WIRD ZU EINER OFFENEN UND KOLLEKTIVEN ANSTRENGUNG.»**

Ein radikaler Wandel erfasst die Suche der Unternehmen nach neuen Ideen und Produkten: An die Stelle der internen Forschungsabteilungen treten Communities von Wissenschaftlern, Tüftlern und Kunden.

> Case-Study

Rahel Willhardt

### **74 «OPEN INNOVATION IST AUF DEM WEG ZU EINEM MARKEN-MUSS.»**

Ein überraschendes Beispiel für Open Innovation gibt der Spielwarenkonzern Lego. Die dänische Firma staunte Bauklötze, als sie ihre grössten Fans ans Werk liess.

> Management

Gespräch mit Frank Piller

### **82 «JEDER MENSCH HAT EIN PAAR PRODUKTE, UM DIE ER SICH BESONDERS KÜMMERT.»**

Wie können Unternehmen Kundeninnovation aktivieren und steuern – und wo liegen die Grenzen des Ansatzes?

> Management

Michael Schrage

### **84 «EXPERIMENTE ENTLARVEN DIE MYTHEN DER INNOVATION.»**

Unternehmen brauchen Innovationen – und scheitern an ihren Mythen. Dabei müssten sie nur die Regeln des kundenorientierten Experiments einhalten.

> Management

Elke Schlehuber . Rainer Molzahn

### **90 «DER ERFOLG DER VERGANGENHEIT IST DIE KRISE DER ZUKUNFT.»**

Vom Fluch des Erfolgs – und wie man ihn bannen kann.

## Workshop

> Zwischenruf

Frank E.P. Dievernich

### **96 DIE AUSREDEN FÜR FEHLENDE INNOVATION HEISSEN «ORGANISATION» UND «MANAGEMENT»!**

Organisation, Management und Entscheidungen sind getrennte Systeme. Weil Organisationen dies nicht wahrnehmen wollen, resultieren Innovationsblockaden.

> Konsum

Andreas Güntert

### **104 LONG TAIL AUF RÄDERN**

Fahrende Bank, fahrender Dorfladen, fahrender Zahnarzt: Der Verkaufswagen wird als «Vanchising» wieder entdeckt – und der Laden kommt zum Kunden.

> Handel

Martina Kühne

### **109 DIE SHOPPING-STADT DER ZUKUNFT**

Wie sehen die Metropolen der Zukunft aus? Und wie verändert sich der städtische Detailhandel? Eine neue GDI-Studie gibt Auskunft.

> Beyond

Max Celko

### **114 DAS ROBOTERSKELETT**

Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.

# «Open Innovation ist auf dem Weg zu einem Marken-Muss.»

Rahel Willhardt schildert anhand des Spielwarenkonzerns Lego, wie Unternehmen erfolgreich das Konsumentenwissen anzapfen. Die dänische Firma staunte Bauklötze, als sie ihre grössten Fans ans Werk liess.



**FIRMENFREMDE TALENTE** «Nicht von uns erfunden» könnte ein künftiges Qualitätslabel lauten. Denn immer öfter suchen Unternehmen nach Know-how und frischen Produktideen jenseits der eigenen Firmengrenzen. Wer es richtig macht, ist mit den so genannten «open», «demokratisierten» oder «outcrowded» Innovationen schneller am Markt und generiert mehr Umsatz als Mitbewerber, die am Finde-ein-Bedürfnis-und-erfüll-es-Verfahren festhalten.<sup>1</sup> «In der herkömmlichen Vorstellung ermitteln die F-&-E-Abteilungen einen Bedarf und «überraschen» die Konsumenten mit neuen Produkten», beschreibt Frank Piller, Professor für Innovationsmanagement an der Technischen Hochschule Aachen (RWTH), den Status quo. «Etliche Forschungen belegen aber, dass Innovationen auch anders funktionieren. Nehmen wir Sportläden – fast alles, was es dort zu kaufen gibt, entsprang Ideen begeisterter Sportler.»

Das Mountain-Bike geht auf das Konto eines Fahrradfreaks, der sein Velo nach Vorbild des Motocross-Sports tunte. Als immer mehr Sportler ihre Fahrräder auf Waldtauglichkeit trimmten, reagierten die Hersteller mit einem Produkt. Dergleichen Beispiele gibt es viele, sei es die E-Gitarre, Tipp-Ex oder die smarte Infusionspumpe. Sie dokumentieren, dass passionierte Anwender ein frühes Gespür für Bedürfnisse haben und umsichtige Hersteller firmenfremde Talente weit vor Web-2.0-Zeiten zu nutzen wussten.

<sup>1</sup> Ein mustergültiges Beispiel gibt Procter & Gamble, das mit einer Not-invented-here-Rate von 35 Prozent den Innovationserfolg verdoppelte und seine Produktivkraft um 60 Prozent steigerte. (Vgl.: L. Huston, N. Sakkab: Connect and Develop; in: «Harvard Business Review», März 2006)

---

## Glossar

> **Crowdsourcing** Form der Arbeitsteilung, bei der Firmen einstige interne Tätigkeiten an ein meist grosses Netzwerk auslagern. Die offene Ausschreibung kann in Gemeinschaftsproduktionen oder Einzelarbeit münden.

> **Interaktive Wertschöpfung («Wikinomics»)** Neue Art der Wertschöpfung, die interne Mitarbeiter unter externer Mitwirkung schaffen. Dadurch verschwimmen die Unternehmensgrenzen. Da sich die externen Akteure über Selbstselektion und Eigenmotivation rekrutieren, gilt die interaktive Wertschöpfung als ergänzende Alternative zur hierarchisch-industriellen Arbeitsteilung.

> **Internet-Toolkits** Webbasierte Konfiguratoren, die es ermöglichen, Standardprodukte nach eigenen Wünschen zu gestalten.

> **Lead-User** Anwender, die ungestillte Bedürfnisse im bestehenden Warenangebot haben und daraus Eigenlösungen entwickeln. Sie haben ein weitsichtiges Marktgespür.

> **Open Innovation** Innovationsprozess, der Kunden aktiv in die Produktentwicklung einbezieht. Dank Internet können vielzählige externe Akteure effizient eingebunden werden.

> **Peer-Production** Nutzergruppen, die von Firmen gestellte Crowdsourcing-Aufgaben in Zusammenarbeit lösen.

> **Social Commerce** Meist internetbasierte Geschäftsmodelle, die Kunden einbeziehen – etwa durch Schreiben, Bewerten, Bewerben oder Mitgestalten von Produkten.

---

**DER PROSUMER** Mittlerweile werden immer mehr Firmen selbst aktiv und fordern die mal mehr, mal weniger vorselektierten Massen zum anonymen Denksport heraus: Swarovski lässt Kristall-Tattoos erdenken, Nespresso zukünftige Kaffeerituale, Frenkenberger neue Aromen für Trinkhanf und Schindler neue Fahrstuhl-Ideen. Bei BMWs virtuellem Innovationsagenten laufen jährlich rund tausend Vorschläge auf, beim holländischen Lebensmittelhändler Albert Heijn waren es 55 000, von denen 700 zur kundengerechten Ladengestaltung umgesetzt wurden. Es spricht also einiges dafür, dass der Einfluss von Anwendern auf Produkte und Services im Aufwind ist – was den Consumer zum Prosumer macht.

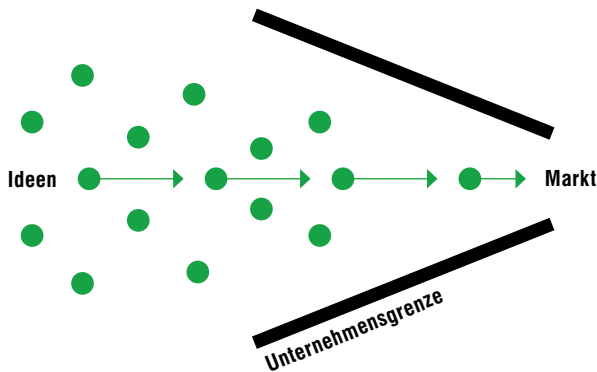
Aber haben Unternehmen nicht immer schon einen gewaltigen Aufwand betrieben, um Leute nach ihren Meinungen zu befragen? Sind virtuelle und reale Labs, Competitions und Foren einfach moderne Wege des Vorschlagswesens? Für einen beachtlichen Teil der unter der «Open Innovation»-Flagge segelnden Projekte soll das nicht ausgeschlossen werden. Wegweisend am Ansatz der Open Innovation sind Systematik und Transparenz, mit denen Firmen externe Hilfe anfordern und integrieren. Kunden und Konsumenten reden nicht nur mit – sie werden Mitgestalter.

Web 2.0 ist in aller Munde. Trendscouts vieler Firmen wissen, dass das Internet für tausende User ein Ort der Selbstverwirklichung ist, an dem sie ihre Talente vor Gleichgesinnten entfalten können. Doch nun lernen auch Produktverantwortliche, diese Talente für ihre Firma nutzbar zu machen. Wer eine ausgesuchte Zahl an Hobbykreatoren effi-

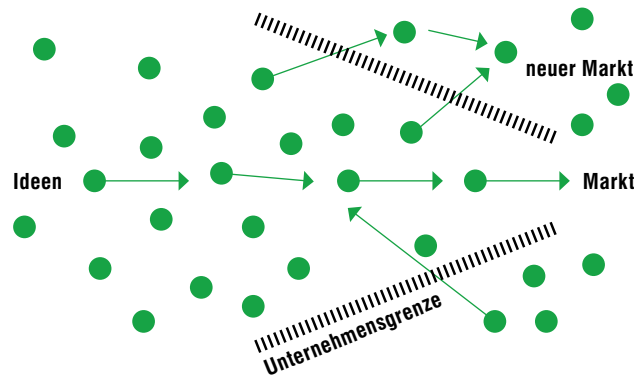
zient einbindet, wer die Produktverliebtheit seiner Konsumenten ausschöpft und so seiner Wertschöpfung quasi ein interaktives Spielbein verleiht – der betreibt Open Innovation.

**EIN MAUERFALL** Als derzeitiger Primus der Open Innovation gilt Lego: Wie es der dänische Spielzeugriese schaffte, das Konsumentenwissen anzuzapfen, entlockt dem dafür Verantwortlichen Jubelrufe: «Wir haben es geschafft! Wir haben die Mauern zwischen aussen und innen, zwischen Lego und seinen Enthusiasten niedergerissen», sagt Jake McKee. Damals war er bei Lego Global Community Development Manager und für die Fan-Integration ins Entwicklungsteam zuständig.

Lego-Mindstorms-Roboter tanzen zur Musik, folgen dem Lichtstrahl der Taschenlampe oder knipsen Fotos mit dem Handy. Selbst blutige Anfänger können Rudimentärmodelle in nur dreissig Minuten bauen. Zumindest mit der komplett überarbeiteten NXT-Version, die in drei Viertel der Zeit vielfältigere Elektrokameraden mit natürlicheren Bewegungen hervorbringen kann als das RCX-Vorgängerset. Spektakulärer als die technischen Neuerungen ist die Revolutionierung des Entwicklungsprozesses, die dem aussichtsreichen Relaunch im Jahr 2006 vorausgegangen war. Heute bezweifelt im Billunder Firmensitz niemand mehr, dass die Roboter ohne Mithilfe der treuesten Fans je so gut herausgekommen wären. Bis sich das traditionsreiche Familienunternehmen allerdings entschloss, das autonome Innovationsbestreben in seine Wertschöpfung zu integrieren, musste es viele alte Denkmuster ändern.

**CLOSED INNOVATION**

Unternehmen kommerzialisieren ausschliesslich Ideen aus internen Bereichen – insbesondere aus Forschung und Entwicklung.

**OPEN INNOVATION**

Unternehmen kommerzialisieren auch fremde Innovationen und gehen Innovationskooperationen mit Start-ups und Forschungseinrichtungen ein.

Quelle: Reichwald, Piller, Interaktive Wertschöpfung (2006)

**DIGITALES KINDERZIMMER** Vor knapp zehn Jahren lancierte Lego den Technikbausatz, um seinen bunten Bausteinen einen Platz in den Kinderzimmern der Digitalära zu sichern. Auch im Ausbildungskontext sollte Lego Mindstorms Schülern und Studenten helfen, sich zeitgemässe Technik- und Programmierfähigkeiten auf spielerische Weise anzueignen. Nicht von ungefähr hob das Unternehmen die Do-it-yourself-Roboter gemeinsam mit dem Pionier der Computer-Lernforschung, Seymour Papert vom Massachusetts Institute of Technology (MIT), aus der Taufe, verwendete dessen kinderaffine Programmiersprache Logo und erhob seinen Buchtitel «Mindstorms» zum Namenspatron.

In der Praxis sah es eher so aus: Hatten die Kinder einmal Feuer gefangen, erschufen sie mit dem anspruchsvollen Spielzeug allerhand Nützliches wie Vogelfüttermaschinen oder Comicseiten-Umblätterer. Der weniger passionierte Nachwuchs hingegen brachte seinen bunten Steinen oft nicht mal das Gehen bei – zwei Stunden Minimalbauzeit wa-

ren der Generation Gameboy schlichtweg zu lang und gut zweihundert Dollar pro Bausatz zu teuer. Das Produkt schoss am Zielkunden, Kinder ab zwölf

## «Erst langsam verstand Lego, dass der Optimierungsdrang der Kunden dem Unternehmen in die Hände spielt.»

Jahren, vorbei – traf aber bei Lego-affinen Eltern und softwareversiertem Lehrpersonal umso mehr ins Schwarze. Einer herstellereigenen Untersuchung zufolge lag Mindstorms' früher Umsatz mit siebzig Prozent fest in Erwachsenenhänden, mittlerweile teilt man sich den Markt paritätisch mit dem Nachwuchs.

**INNOVATIONSANARCHIE** Zunächst brachte das Technikspielzeug wahrscheinlich mehr Hacker vom Programmieren zum Legospielen als videogamesfixierte Kinder zum Programmieren. Unter Softwarefreaks war Mindstorms von Anfang an Kult. Mit beeindruckenden

dem Eifer schuf die Community leistungsfähigere Programme, um intelligentere Roboter bauen zu können, als der Logo-Standard zulies. Bereits we-

nige Wochen nach dem Marktdebüt war der Quellcode geknackt und «LegOs» stand in echter Hackermanier als Open-Source-Variante zur Verfügung. Dutzende Anwendungen von Drittanbietern sprossen bald im Netz, mit denen sich die Bauklötzchen in Soda-Bereiter, Black-Jack-Dealer oder Toilettenreiniger verwandeln liessen. Die auf Foren ausgetauschten Tipps taten ihr Übriges, damit sich das Kinderspielzeug zu Leistungen aufschwang, die des Herstellers kühnste Träume toppten.

Im Konzern bereitete die Innovationsanarchie zunächst Kopfzerbrechen. Besorgt um den Schutz ihres geistigen Eigentums, fragten die Verantwortlichen:



Was, wenn Wettbewerber ein Konkurrenzprodukt mit LegOs herausbringen? Oder das anwenderprogrammierte Betriebssystem die Hardware schädigt? Wird der Namensgleichklang Kunden verwirren? Doch das Lego-Management begann zu verstehen, dass ihm der ungefragte Optimierungsdrang in die Hände spielte: «Wir begriffen, dass es ein grossartiger Weg war, das Produkt

Zielgruppe der Kinder entschieden sich die Dänen zur Generalüberholung des zukunftsweisenden Spielzeugs.

Wie Lego allerdings mit dem grund-erneuerten Baukasten für ähnliche Furore sorgen sollte wie beim Marktdebüt 1998, wusste firmenintern niemand. Schnell war klar, dass die im Herbst 2004 vorgestellten Testversionen nicht das nötige Etwas besaßen. «Unsere Stär-

## «Es ist eine ideale Kombination – die spinnerten Ideen der Kunden und jene der Lego-Profis.»

interessanter zu machen», sagt Lego-Vizepräsident, Mads Nipper. «Es ist ein völlig anderes Geschäftsgebaren. Ohne Geld zu bekommen, verbessern die Enthusiasten die Erlebnisse, die man mit Mindstorms haben kann.» So wagte der Spielwarenhersteller den Schritt, statt der üblichen Abmahnungen und Unterlassenerklärungen das «Recht zum Hacken» in die Mindstorms-Softwarelizenz aufzunehmen. In den Augen der Fans machte das den Konzern sympathischer und glaubwürdiger.

**DIE GENERALÜBERHOLUNG** 2003 verbuchte Lego mit einem Negativsaldo von 238 Millionen Dollar das miserabelste Geschäftsjahr seit Firmengedenken. Die Geschäftsführung besann sich auf die Kernkompetenzen, halbierte die Softwareabteilung und fuhr die in Billund gefertigten Produkte von 12 400 auf 7000 herunter. In den Communities bangte man um das mittlerweile veraltete Mindstorms. Doch es kam anders: Trotz hoher Entwicklungs- und Fertigungskosten und unerfüllter Absatzerwartung bei der

ken liegen in der Spielzeug- und weniger in der Softwareentwicklung», gestand sich das verantwortliche Team ein. Es entschied, diejenigen ins Entwicklungsboot zu holen, die schon mannigfaltig ihr Können bewiesen hatten.

**COMMUNITY-KREDIBILITÄT** Auf Online-Support-Netzwerken sammelte die Mindstorms-Direktion Namen von zwanzig renommierten Anhängern. Gesiebt nach Erfahrung, Fachgebiet und anknüpfungsfähiger Entwicklungsarbeit, blieben vier übrig: der New Yorker Elektroingenieur John Barnes, dessen Ultraschall-Sensor den Robotern das Erkennen herannahender Objekte gelehrt hatte; Ralph Hempel, auf dessen Konto die Mac/Linux-Kompatibilität des RCX-Bausteins ging; sowie der ehemalige Microsoft-Programmierer David Schilling und der Softwareingenieur Steve Hassenplug, unter denen sich die Plastikroboter zu nahezu industriefähigen Höchstleistungen aufschwangen.

Lego beobachtete die Leute vorab in Blogs und auf Wettbewerben und suchte

sich jene aus, denen die Community vertraute. Es wurden Gruppenrepräsentanten mit überdurchschnittlich hohem Kompetenz- und Leistungsrenommee verpflichtet, wodurch die Wahl für andere plausibel wurde – und Eifersüchteleien ausschloss.

«Wir möchten dir ein Angebot unterbreiten, doch zuerst musst du einen Geheimhaltungsvertrag unterschreiben», lautete das kryptische Kontaktmail an die Auserwählten. Doch die vier tappten weiterhin über den Sinn ihres virtuellen Zusammentreffens im gesicherten «Mindstorms User Panel» (MUP) im Dunkeln – bis Direktor Søren Lund persönlich das Geheimnis lüftete und die Einladung zur Kooperation mit seinem Team aussprach. «Uns wurde bewusst, dass unsere Beiträge wichtiger waren, als wir je gedacht hatten», erinnert sich Barnes, der mit einer Aufforderung zum Testen der Beta-Version gerechnet hatte. Legos Ex-Community-Chef McKee zum damaligen Approach: «Schon früh klinkten wir uns in ihre Diskussionsforen ein – nicht als Marketingleute, sondern als interessierte Menschen. Fast immer war die Reaktion: «Ihr hört eh nicht zu, aber macht mal.» Als sie merkten, dass wir uns alles anhörten, was sie bewegt, und ihre Kommunikationsregeln respektierten, fingen sie an zu begreifen, worum es uns geht: wirklich begeisterte Menschen in die Marke zu integrieren.»

**ENTHUSIASTEN OHNE STALLGERUCH** Elf Monate entwickelten die Lego-Leute gemeinsam mit den Tüftlern. Am Ende stand eine Wunschliste, was der 571-Teile-Bausatz können sollte. Zwei-, dreimal traf man sich im Nach-



## ZWEI ARTEN DER KUNDENEINBINDUNG

Anzahl Kunden  
mit diesem Bedürfnis



### Methoden der Lead-User-Innovation

#### Idee

- > Identifizierung von Lösungen (Prototypen), die Lead-User zur Eigennutzung entwickelt haben
- > Kommerzialisierung der Entwicklungen, die Erfolg im Gesamtmarkt versprechen

#### Instrumente

- > Methoden zur Identifikation von Lead-Usern
- > User-Toolkits, die Kundenentwicklungen unterstützen und den Transfer vereinfachen
- > Arbeit mit Kunden-Communities

### Kundenorientierung im Innovationsprozess

#### Idee

- > Marktforschung, um Bedürfnisse repräsentativer Kunden im Zielmarkt zu finden
- > Interne Entwicklung passender Produkte und Leistungen

#### Instrumente

- > Umfrage, Fokusgruppen, Beobachtungen, Tiefeninterviews
- > Multiattribut-Analyse der Bedürfnisinformation
- > Ethnografische Studien der Kunden
- > Quality Function Deployment

Quelle: Reichwald, Pillier, Interaktive Wertschöpfung (2006)

gang jährlicher Lego-Happenings wie des Brickfilm-Festivals zum Prototypentest – ansonsten kommunizierte das Team über das MUP oder per Mail. Trotz räumlicher Trennung wussten die Fans etwa neunzig Prozent dessen, was auch die Internen wussten. McKee zur Kundenintegration: «Man muss den Fans erst beibringen, wie Lego intern funktioniert und wie sie wirklich helfen können. Auch unsere eigenen Leute taten sich anfangs schwer mit der Mitbestimmung von aussen. Es gibt einfach viele Vorbehalte, wenn der firmeneigene Stallgeruch fehlt. Doch bei allen Hürden

und Frustrationen gab es nie eine Situation, in der jemand das Handtuch hätte werfen wollen.»

Formal war bei Lego niemand verpflichtet, den Input der Anwender aufzugreifen. Doch gerade dort, wo Ideen scheiterten, war man auf Entscheidungstransparenz bedacht. Oft lag es nicht am fehlenden Nutzen, sondern an Sicherheitsstandards oder dem Verkaufspreis von 249 Dollar, dem zusätzliche Schnittstellen oder höhere Speicherkapazität geopfert wurden. Die Externen wurden jedoch nicht als vollwertige Entwickler angesehen. McKee: «Für uns

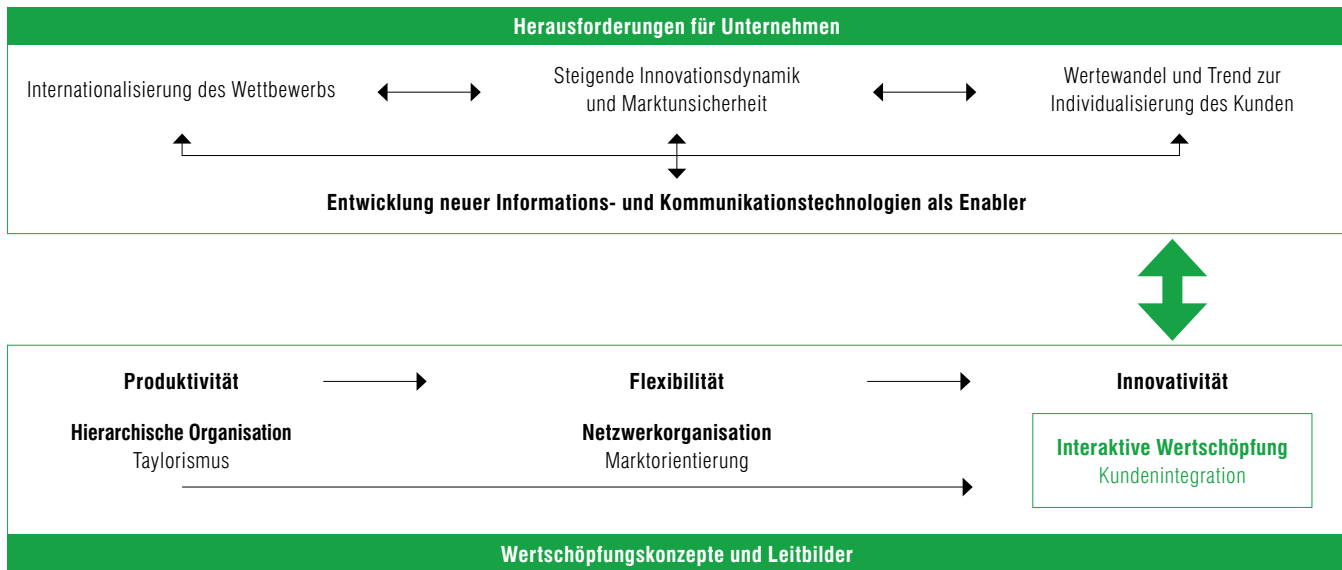
sind sie Enthusiasten. Dagegen sind «Entwickler» Menschen, die wir bezahlen. Wer bezahlt wird, hat eine völlig andere Art, über Lego zu denken: Unsere Leute verantworten Sicherheitsstandards, Kostenbudgets oder kindergerechtes Handling. Da kommt man auf andere Ideen als jemand, der vor allem Spass haben will. Die Grenzen zwischen einer blöden und einer brillanten Idee sind ebenso fließend wie die zwischen Notwendigkeit und Borniertheit – und das balanciert so ein Team wunderbar aus.» Lego zog seinen Nutzen aus der Mischung zwischen begeistert-spinneten Ideen und dem restriktiveren professionellen Denken.

**BAUSTEIN-HONORAR** Lego-intern war man glücklich, weil ausführliche Antworten auf Fragen oft nur wenige Stunden auf sich warten liessen und die Entwicklung sichtbar Fortschritte machte. Und den Geeks bereitete es grosses Vergnügen, dass ihre Ideen auf offene Ohren stiessen und sie ihr Lieblingsspielzeug für sich und ihren Nachwuchs nachhaltig mitprägen konnten.

Wie weit der externe Einfluss reichte, davon zeugt das Verbindungsstück, das auf Hassenplugs Anregung in den Bausatz kam: Sensationell war nicht, dass sich endlich zwei Langstücke zu einem Neunzig-Grad-Winkel verbinden liessen, sondern dass ein Firmenfremder eine der raren Neuaufnahmen angestossen hatte. Dass Hassenplug und Schilling beim Besuch am Hauptsitz Eintritt ins hochgesicherte Entwicklungslabor gewährt wurde – eine «no go»-Area für Nicht-Legoianer –, ist ein weiterer Hinweis darauf, wie grenzenlos offen der Spielwarenhersteller für seine

## INTERAKTIVE WERTSCHÖPFUNG IM WIRTSCHAFTSUMFELD

Quelle: Reichwald, Piller: Interaktive Wertschöpfung (2006)



wichtigsten externen Ideenlieferanten geworden ist.

Dass ihr Engagement statt mit Geld in Beta-Testversionen und Legokränen abgegolten wurde, störte die passionierten Mindstormer nicht. Für sie lag die Bezahlung in Bausteinen nahe, taten sie doch nichts anderes, als über Lego zu reden. «Ginge es um eine andere Firma als Lego, wäre ich nicht dabei», antwortete Barnes auf Lunds Frage, weshalb sie sich so engagierten. Dank Barnes' Sensoren können die Roboter nun Objekten ausweichen.

Ist das nicht Ausbeute? Wie passt das zum Motto «Jeder soll glücklich heimkehren?». McKee: «Enthusiasten sind die besten Marken-Advokaten, doch sind sie nicht einfach glücklich zu machen. Ein verbreiteter Irrglaube ist, Fans wollten vor allem was umsonst haben. Je stärker sich Menschen mit einer Sache emotional verbunden fühlen, desto mehr wünschen sie sich eine tiefere Bindung zur Marke. Es geht nicht nur

ums Diskutieren, sondern um die persönlichen Beziehungen, die dabei entstehen – etwa zum Produktmanager, mit dem man über mehrere Monate telefoniert und E-Mails austauscht. Lego hat sich entschieden, mit den Leuten zu reden, an die man Produkte verkauft.

### «Als Lego die Enthusiasten zu sich einlud, änderte sich die ganze Firmenstruktur.»

Wie in jeder Freundschaft gibt es auch hier keine starren Regeln. Es ist ein ständiges Austarieren. Mal sind es Flugtickets, mal ein Besuch in der Zentrale, mal Legosteine, mal Royalties.»

**POPSTAR FIRMA** Inspiriert von der gemeinsamen Entwicklung und getrieben vom Wunsch, zu noch mehr Begeisterten vorzustossen, startete Lund im März 2006, sechs Monate vor dem Rollout, einen Aufruf zum Testen der Beta-Version. Wer ins erweiterte Ent-

wicklungsteam aufgenommen wurde, erhielt die Vorabversion zum reduzierten Preis von 146,99 Dollar. Die Tester tauschten sich mit 99 Gleichgesinnten im gesicherten Forum aus. Wer aktiv teilnahm, bekam Legobausteine und ein Software-Update. Tausend Bewerbun-

gen wären gut, zweitausend schon verrückt, hatten sich die Dänen im Vorfeld gedacht. Schliesslich meldeten sich in der Vierwochenfrist 9600 Test-Anwärter aus 76 Nationen.

Wie durchlässig sind die Konzernwände für die breitere Kundenschar? McKee: «Sicherlich kann man nicht zu jedem Kunden einen persönlichen Eins-zu-eins-Kontakt aufbauen. Umso wichtiger ist ein Kommunikationsstil, von dem sich jeder Anhänger persönlich angesprochen fühlt – wie das auch Pop-

stars mit ihren Fans tun. Zudem entwickeln wir die Programme zur Kunden-Einbindung kontinuierlich weiter. So kann in der Lego Factory jeder – auch ohne Einladung – sein eigenes Modell kreieren. Einer Band zuzuhören oder ein Instrument zu lernen, um damit die Band zu inspirieren, ist ein grosser Unterschied.»

**DREI EINBINDUNGSSTUFEN** Das Prinzip der Lego Factory ist einfach: In der virtuellen Produktionsstätte findet der passionierte Klötzchenbauer die Designer-Software. Per Drag and Drop kreiert er sich dann Stein für Stein seine Tiere, Fahrzeuge oder Gebäude bis hin zum Taj Mahal. Wer sein Werk real bauen möchte, kann den Bausatz samt Anleitung bestellen. Und wer meint, auch andere sollten seine Schöpfung nachbauen, präsentiert sein Modell in der Galerie, wo jeder das Exklusivset ordern kann. Dass die Schöpfer ab bestimmten Verkaufszahlen künftig Royalties erhalten, schliesst der Hersteller ebenso wenig aus wie, aus gut laufenden Werken Standardprodukte zu machen.

Mittlerweile unterscheidet man im Konzern drei Beteiligungsarten, die im Grad der Intensität und Exklusivität variieren: Erstens von Kunden gebaute und publizierte Kreationen. Zweitens von Anwendern entwickelte, auf Lego-Absatzkanälen vertriebene Bausätze wie kürzlich das «Hobby Train»-Set, wo auf Legos Anregung zehn Eisenbahntüftler eine Kollektion samt Modellvorlagen weitestgehend in Eigenregie entwickelten. Drittens Zusammenarbeiten wie bei Mindstorms, bei denen begabte Enthusiasten zur Mitgestaltung ins Entwicklungsteam geholt werden.

Legos Streben nach durchlässigeren Unternehmensmauern veränderte auch die Firmenstruktur. Anfang 2006 gesellte sich zur traditionellen Produkt- und Marketingeinheit die neue Abteilung «Community Education Direction». Während erstere die Serienprodukte für den Handel verantwortet, die achtzig Prozent des Geschäfts ausmachen, und Fan-Kooperationen wie bei Mindstorms einschliesst, kümmert sich letztere um die Perfektionierung der Kundenerlebnisse. Hierzu zählen die Entwicklung von Communities, virales Marketing oder Mitwirkungsprogramme. Neben der Lego Factory entsteht hier das «Lego Universum». Das Multi-User-Game ist gewissermassen die noppensteinerne Antwort zu «Second Life»: Bis zum Launch im Jahr 2008 werden rund sechzig Lego-Fans virtuelle Klötzchen zu fantastischen Landschaften, kreativen Inplaces oder Sehenswürdigkeiten gestapelt haben, um allen Lego-Begeisterten einen noch attraktiveren Rahmen des Austauschs zu bieten.

**KEIN KINDERSPIEL** «Die Zusammenarbeit mit Konsumenten macht das Entwickeln keinesfalls einfacher», resümiert Tormod Askildsen, Senior Director Business Development für die Lego Group und seit 25 Jahren im Konzern tätig, «sie spart weder Zeit noch Geld. Aber Enthusiasten haben starke Überzeugungen und arbeiten mit Methoden, die wir niemals nutzen würden. Dadurch lernen wir enorm viel, was ihnen wichtig ist.» Mehr noch als betriebsökonomische Kennzahlen liegt Askildsen der zeitgemässe Umgang mit seinen treuesten Kunden am Herzen: «Der Dialog ist der beste Weg zu den Fans.» Trifft

seine persönliche Vision ein, entwickelt sich das Lego-System zu einer Plattform, die jedermann etwas zu bieten hat: für Kinder ein Spielzeug, für Erwachsene ein Kreativwerkzeug, für Schulen ein Lernwerkzeug, für Organisationen ein Mittel der Unternehmensentwicklung und so weiter. Das Potenzial scheint unbegrenzt – wenn die Unternehmensmauern erst mal gefallen sind.

Dass Open Innovation auf dem Weg zu einem Marken-Muss ist, daran zweifelt Legos ehemaliger Community-Entwickler Jake McKee keinen Augenblick: «Die heutige Generation wächst mit Unternehmen auf, die sie ernst nehmen, die zuhören und auf Feedback reagieren. Das setzt wirtschaftsweit neue Standards. Die spannende Frage ist doch, welche Firmen es sich dauerhaft leisten können, ihre Konsumenten weiterhin zu ignorieren.» <

#### Lektüre zum Thema

Ralf Reichwald, Frank Piller . Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung . Gabler 2006

Frank Piller . Mass Customization und Kundenintegration: Neue Wege zum innovativen Produkt. Symposion 2003

open-innovation.com . mass-customization.de . mass-customization.blogs.com

# GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

## IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon / Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTORENLISTE (AUSZUG)

*Ulrich Beck*: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Der Name der Marke . *Steven Brown*: Retromarketing-Revolution . *Georg Franck*: Aufmerksamkeitsökonomie . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Abschied von der monogamen Arbeit . *Gary Hamel*: Das revolutionäre Unternehmen . *Naomi Klein*: No Logo . *Philip Kotler*: Global Bio-Branding . *Christopher Meyer*: Adaptive Ökonomie . *Christian Mikunda*: Einkaufsdramaturgie . *Henry Mintzberg*: Jenseits des Egoismus . *Kjell Nordström*: Karaoke-Kapitalismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Florian Rötzer*: Superwaffe Panik . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Silver Sex



## FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter [www.gdi-impuls.ch](http://www.gdi-impuls.ch). Über das Archiv ([www.gdi.ch/impuls-archiv](http://www.gdi.ch/impuls-archiv)) können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 71 272 73 70 (oder E-Mail: [impuls@zollikofer.ch](mailto:impuls@zollikofer.ch)) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 71 272 75 86

## Leserservice GDI Impuls

Zollikofer AG  
Fürstenlandstrasse 122  
CH – 9001 St. Gallen

### JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle ... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)  
 Einzelausgabe Nr. .... CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)  
 den GDI\_Newsletter\*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL\*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT