

Requirements Engineering – Wie findet die Technische Kommunikation ihre Rolle im Innovationsmanagement?



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Die Technische Kommunikation soll sich stärker in wertschöpfungsrelevante Prozesse einbringen. Doch wie kann das Top-level-Management davon überzeugt werden? Aus den Aufgaben, Rollen und Prozessen im Technologie- und Innovationsmanagement lassen sich gewichtige Argumente für eine neue Positionierung der Technischen Kommunikation ableiten. Eine davon ist das Requirements Engineering (Anforderungsanalyse). Einerseits gilt diese in Unternehmen, aufgrund mangelnder Ressourcen oder strategischer Konzepte, oft als nur problematisch umsetzbar. Andererseits fallen typische Tagesaufgaben einer Technischen Kommunikation in diesen Kontext.

Warum können also Nachfrage und Angebot nicht in Deckung gebracht werden? Zur Beantwortung dieser Frage ist mit Argumenten zu arbeiten, die das Top-level-Management anspricht.

Ziele des Top-level-Managements

Unter einer Wertschöpfungskette werden nach Porter alle zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten verstanden, die einem betrieblichen Gütererstellungsprozess zuzuordnen sind. Das Top-level-Management ist daran interessiert, diese (Wertschöpfungs-)Prozesse effektiv („Tue das Richtige!“) und effizient („Tue das Richtige richtig!“) aufeinander abzustimmen. Plakativ formuliert gehören zu den drei Hauptzielen:ⁱⁱ

- Zukunft sichern und Umsatz steigern
- Risiken minimieren
- Produktivität und Kosten senken

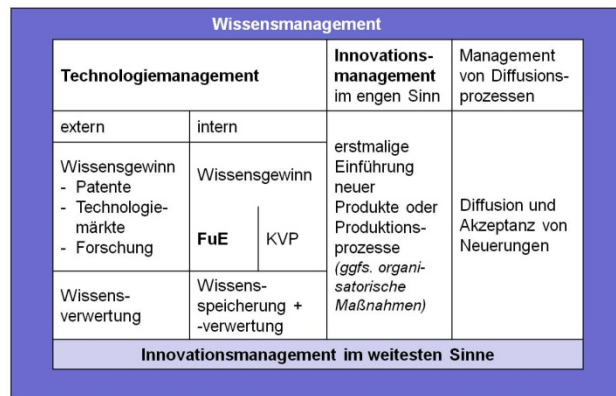
Wenn also Dinge gedacht oder Veränderungen angestoßen werden sollen, um die bislang ein großer Bogen gemacht wurde, weil es an Akzeptanz auf der obersten Führungsebene fehlte, muss jedes Pro-Argument der Prüfung mindestens eines dieser Ziele standhalten – besser aller drei.

Begriffsabgrenzung im Technologie- und Innovationsmanagement

Während sich das Technologiemanagement in erster Linie um die Beschaffung von Wissen und deren Verwertung im Rahmen einer strategischen Technologie- und Produktpolitik beschäftigt, ist das Innovationsmanagement (im engeren Sinne) nach innen gerichtet und konzentriert sich auf die konkrete, innovative Produkt- und Prozessentwicklung bis hin zur Vermarktung. Die nachfolgende Grafik zeigt das Strukturmodell für Technologie-, Innovations- und Wissensmanagement.ⁱⁱⁱ

Das Wissensmanagement umrahmt beide Zweige und bietet damit die Basis jeglichen Handelns, denn Wissen ist nach North ein Wertschöpfungspotenzial bestehend aus:^{iv}

- Mitarbeiterwissen
- Organisationswissen
- Kundenwissen



Innovationen entstehen aus Ideen, wobei auf der Suche nach einer anzustrebenden (Produkt- oder Problem-)Lösung „gedankliches Neuland“ betreten wird.^v Dabei ist das Wissen der Kunden (geschöpft in Kundenbefragungen, -workshops etc.) ein anerkannter Auslöser für Innovationen.

Kompetenzen der Technischen Kommunikation im Innovationskontext

Aktuell bewegt sich die Technische Kommunikation vorwiegend in einem eng gefassten Aufgabenspektrum des Innovationsmanagements bei der Einführung neuer Produkte (Erstellung von Produktliteratur). Die vorhandenen Qualifikationen wie bspw.

- ausgeprägtes Produkt-, Technologie- und Produktionsverständnis,
- Kundennähe („Denken mit dem Kopf des Kunden“),
- Informationsvermittlung (Netzwerker zwischen Entwicklung, Service und Markt) und
- sprachliche Kompetenz („Dinge auf den Punkt bringen“).

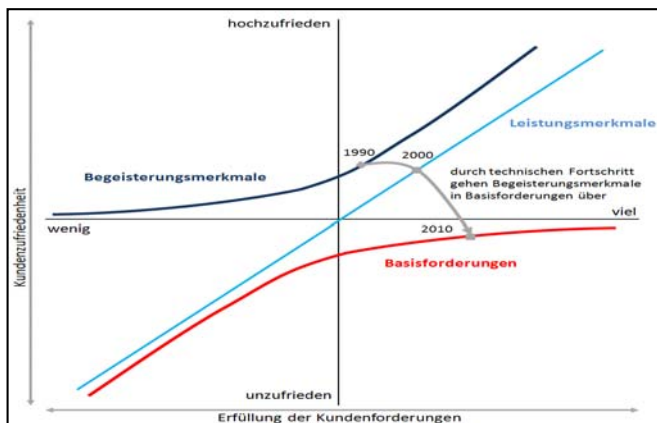
prädestinieren die Technischen Redakteure jedoch dafür, erweiterte Einsatzgebiete im Rahmen des Technologiemanagements einzunehmen. Denn strategische Technologieplanung setzt eine auf die Zukunft gerichtete Umsetzung von Kundenbedürfnissen voraus.

Für ein besseres Verständnis von Kundenforderungen dient das Kano-Diagramm (s. folgende Grafik). In einem Kano-Diagramm, das als wichtiges Hilfsmittel zur Erzielung von Hebelwirkungen bei der Weiterentwicklung von Produkten und Leistungen gilt, werden Produktfeatures nach der Reaktion des Kunden klassifiziert.^{vi} Unterschieden werden:

- Basisforderungen werden beim Kauf eines Produktes vorausgesetzt. Die Erfüllung von Basisforderungen er-

zeugen keine Kundenzufriedenheit, das diese Eigenschaften als üblich angesehen werden und auch Wettbewerbsprodukte bieten. Das Fehlen von Basisanforderungen (z.B. Bugs, Produktmängel) führt hingegen zu unzufriedenen Kunden (Kundenverlust).

- **Leistungsmerkmale** führen zu Kundenzufriedenheit in zunehmenden Erfüllungsgrad und grenzen Produkte von Wettbewerbsprodukten ab. Leistungsmerkmale liegen im direkten Beachtungsbereich der Kunden, ihr Fehlen führt zu Unzufriedenheit (Kunde wechselt zum Wettbewerb).
- **Begeisterungsmerkmale** werden von Kunden nicht erwartet und decken Bedürfnisse, die diesem noch gar nicht bekannt sind. Das Fehlen von Begeisterungsmerkmalen kann daher nicht zu Kundenzufriedenheit führen, jedoch zu einer überproportionalen Zufriedenheit („Kaufrausch“).



Change Requests konzentrieren sich meist auf die Behebung der Produktmängel, Neuproduktentwicklungen auf die Erweiterung der Leistungsmerkmale (oft durch Beobachtung der Konkurrenz). Ein erfolgreiches Requirements Engineering befasst sich jedoch mit den Produkteigenschaften, die einen Kunden begeistern. Dabei ist auf Kontinuität zu achten. Denn aufgrund des technischen Fortschritts verändern sich mit der Zeit die Kundenforderungen; hochinnovative und begeisternde Produktmerkmale werden zum Standard und irgendwann auch zu Basismerkmalen.

Argumentation und Handlungsfelder

Die einen Kunden begeisternden Produkteigenschaften kann aber nur erkennen, wer die praktische Notwendigkeit, die technische Machbarkeit und die ökonomische Sinnhaftigkeit versteht. Hier entsteht die argumentative Hebelwirkung, die jede Abteilung der Technischen Kommunikation für sich in ihrem Produktumfeld definieren muss.

Für das Top-level-Management ist diese Form der innovativen Ideengenerierung hocheffizient. Denn kundennahe Produktentwicklung sichert Umsatz und Zukunft, minimiert die Risiken von Fehlentwicklungen und ist durch die bedarfsnahe Informationsgewinnung hochproduktiv – Argumente für die Technische Kommunikation, sich strategisch zu positionieren.

für weitere Informationen:

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

- i Porter, M. E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile*; München 1991, S. 63
- ii Schaffner, M.: *Wer soll's machen? – Wissensmanagement als Kernkompetenz der Technischen Kommunikation*; 8. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage, 20. November 2012
- iii in Anlehnung an: Brockhoff, K.: *Management des Wissens als Hauptaufgabe des Technologie- und Innovationsmanagements*; in: Albers, S. / Gassmann, O. (Hrsg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*; Wiesbaden, 2. Auflage 2011, S. 42
- iv North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung*; Wiesbaden, 5. Auflage, S. 21 ff
- v Vahs, D. / Brem, A.: *Innovationsmanagement*; Stuttgart, 4. Auflage, S. 249
- vi Schuh, G. / Klapper, S.: *Technologiemanagement*; Heidelberg, 2. Auflage, 2011, S. 183