

Regel 12

Beziehen Sie Ihre Kunden in den Innovationsprozess ein!

Kennen Sie das auch? Sie kaufen ein neues Produkt und stellen fest, dass Sie auf Anhieb mindestens drei Verbesserungsvorschläge hätten. Meistens bleibt es bei diesem Gedanken und beim nächsten Mal kaufen Sie eben ein anderes Produkt. Statistische Erhebungen (Quelle: Fraunhofer IAO) beweisen, was wir intuitiv vermuten:

- zufriedene Kunden äußern sich 3 mal über ein Produkt bzw. Unternehmen
- enttäuschte Kunden äußern ihren Ärger 11 mal
- 95% der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von 5 Tagen gelöst wird
- es ist 6 mal teurer einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten zu halten
- 25 - 85% beträgt die Gewinnsteigerung, wenn die Abwanderungsrate von Kunden um 5% reduziert wird

Innovation ist vor dem Hintergrund niedriger Wachstumsraten und hohen Konkurrenzdrucks in fast allen Branchen für die Unternehmen ein Muss. Auf gesättigten Märkten ist über den Preiswettbewerb allein nichts mehr zu gewinnen. In vielen Branchen nähern sich die Unternehmen immer weiter an: Sie bieten vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen zu ähnlichen Preisen an und bedienen sich dabei oftmals auch noch derselben Vertriebswege. In diesem Umfeld können Wettbewerbsvorteile nur noch durch Differenzierung realisiert werden. Dazu brauchen Unternehmen innovative Produkte bzw. Dienstleistungen: und zwar solche, die einen unvergleichbaren Kundennutzen liefern und sich damit von der Konkurrenz sehr deutlich abheben. Hierfür ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse eine unabdingbare Voraussetzung.

Hand aufs Herz: Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Wir haben eine kurze Liste möglicher Fragestellungen zusammengestellt, die in diesem Zusammenhang für Sie wichtig sein könnten. Die eine oder andere Frage müssen Sie vielleicht für Ihre Branche und den damit verbundenen Kundentypus/Vertriebskanal etwas umformulieren:

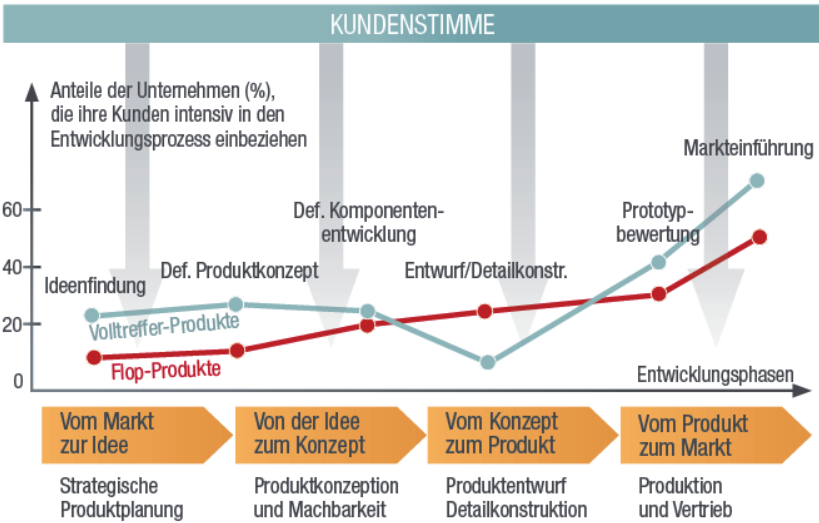
- Unterscheiden Sie Ihre Kunden nach Prioritätsstufen? Was sind dabei die Kriterien?
- Wissen Sie, in welche Richtung sich der Markt im Allgemeinen und Ihre Hauptkunden im Speziellen entwickeln?
- Kennen Sie die Herausforderungen, vor denen Ihre Kunden heute, morgen und vielleicht übermorgen stehen?
- Kennen Sie die alltäglichen Probleme Ihrer Kunden – gerade auch im Umgang mit Ihrem Produkt?
- Wie viele Kunden kennen Sie persönlich? Ist Ihr Eindruck demnach repräsentativ?
- Wann haben Sie zum letzten Mal Ihre Kunden (bzw. eine Auswahl davon) zu einem Kreativ-Workshop eingeladen?
- Wann haben Sie zum letzten Mal an einer Gruppendiskussion mit Ihren Verbrauchern teilgenommen?
- Wie werden bei Ihnen die Informationen des Außendienstes über die Zufriedenheit des Handels erfasst und ausgewertet? Sind diese Aussagen für Sie nützlich, bzw. welche Veränderung wäre notwendig?
- Wie oft sprechen Sie mit der Serviceabteilung über die Inhalte von Beschwerdebriefen?
- Wie systematisch werden die daraus gewonnenen Informationen bei der Planung neuer Produkte und Leistungen berücksichtigt?
- Welches Image hat Ihr Unternehmen am Markt?
- Wie viel Aufwand betreiben Sie für die Beobachtung von Markt und Wettbewerb?
- Wie viel entfällt davon auf bestehende Produkte und wie viel auf noch nicht existierende Produkte?

Bei der Beantwortung dieser Fragen erkennen Sie bereits deutlich die essenzielle Bedeutung der Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess für die Entwicklung marktorientierter Produkte. Diese wird zudem durch zahlreiche Studien und Best-Practice-Beispiele von Unternehmen, die ihre Kunden sehr eng in den Innovationsprozess einbinden, belegt. Kritiker dieses Ansatzes halten entgegen: »Kunden orientieren sich zu sehr an Gegenwart und Vergangenheit«. Die Kritik ist insofern berechtigt, als dass eine unreflektierte und methodisch unsaubere Integration tatsächlich wenig bringt. Es wäre nämlich naiv zu glauben, ein Kunde könnte vorhersagen, welche Produkte und Dienstleistungen in den kommenden Jahren den Erfolg am Markt garantieren. Es gilt daher, die richtige Erwartungshaltung an eine Kundeneinbindung zu haben: Ein Kunde kann in erster Linie darüber Auskunft geben, was er an bestehenden und bekannten Produkten gut und was verbesserungsbedürftig findet. Und er liefert damit sowohl Impulse für die Verbesserung bestehender Produkte als auch Denkanstöße für die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Funktionalitäten.

Deshalb soll hier auch nicht diskutiert werden, OB Kunden in den Innovationsprozess integriert werden sollten. Vielmehr geht es um das WANN und das WIE zur erfolgreichen Integration von Kunden und Anwendern in den Innovationsprozess, die Art von Kunden, die einen wertvollen Beitrag leisten können und die Erfolgsfaktoren, die sich aus praktischen Erfahrungen ableiten lassen.

Der Grad der Einbindung von Kunden in den Produkterstellungsprozess ist in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase zu gestalten. Abbildung 13 zeigt die Ergebnisse einer Studie, in welcher 1200 Entwicklungsleiter aus unterschiedlichsten Unternehmen zu den Erfolgsfaktoren für Neuproduktentwicklungen befragt wurden: bei erfolgreichen Produkten wurden die Kunden in der Regel bereits zu einem frühen Stadium in die Produktfindung bzw. in die Produktentwicklung eingebunden – die detaillierte Ausgestaltung des Produktes (Konstruktion) fand bei Erfolgsprodukten jedoch meist unter weitestgehendem Ausschluss der Kundenöffentlichkeit statt. Und dies aus gutem Grund: denn kennen Sie erst einmal die Bedürfnisse des Kunden, muss Ihre Entwicklungsabteilung „in Ruhe“ an deren

Realisierung arbeiten können. Eine Einbindung des Kunden in dieser Phase würde dann mehr Unruhe als Nutzen stiften.



Quelle: Studie FH Münster/ Befragung von 1200 Entwicklungsleitern

Abbildung 13: Die Bedeutung der Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess

Um also erfolgreiche, marktorientierte Produkte zu entwickeln, muss ein Unternehmen schon in einem ganz frühen Stadium der ersten Ideenfindung den Finger am Puls der Kunden haben, d.h. die Kundenbedürfnisse erfassen. Nun stellt sich die Frage nach dem WIE. Unternehmen setzen heute bereits unterschiedliche Methoden ein, mit denen sie ihre Kunden in den Innovationsprozess einbinden. Dabei handelt es sich hauptsächlich um solche, bei denen der Grad der Einbindung der Kunden relativ gering ist, reaktive Methoden also. Die beliebtesten Möglichkeiten der Kundeneinbindung unter den befragten Managern sind nämlich die Verwendung von Informationen, die Mitarbeiter mit Kundenkontakt aufnehmen sowie die Auswertung von Reklamationen. Beides Methoden, die ursprünglich einem ganz anderen Zweck dienen, und deren Inhalt für die Innovation in vielen Fällen schlicht zweitverwertet wird. Problematisch daran ist, dass der Beitrag reaktiver Methoden zum Innovati-

erfolg begrenzt ist. Gerade für bahnbrechende Innovationen eignen sich aktive Methoden der Kundeneinbindung weitaus mehr, um wirklich Neues zu entwickeln. Bedauerlicherweise lassen nur wenige Unternehmen ihre Kunden aktiv am Innovationsprozess mitarbeiten. Komplexere Methoden wie das Lead-User-Konzept oder Fokusgruppen werden eher verhältnismäßig selten genutzt bzw. zu wenig professionell angewandt.

Neben dem Einsatz einiger weniger überwiegend reaktiver Methoden zeigt sich ein weiteres Problemfeld: Nicht nur die Wahl der Methoden ist entscheidend für den Innovationsprozess, sondern auch die Auswahl der Kunden. Ein Unternehmen kann die besten Techniken einsetzen und methodisch alles richtig machen; geschieht das mit den falschen Kunden, wird sich der Erfolg dennoch in Grenzen halten. Daher gilt es zunächst, ein geeignetes „Beuteraster“ für die Platzierung einer Innovation zu identifizieren: Wer ist die Zielgruppe für unsere Innovationsbemühung? Erst wenn die Zielgruppe und ihre Merkmale und Eigenheiten klar umrissen sind (wir berichteten darüber in unserem letzten Beitrag), kann sich das Unternehmen auf die Suche nach einem geeigneten Kunden innerhalb dieser Zielgruppe für die Mitarbeit am Innovationsprozess begeben. Dabei muss noch ein weiterer Faktor berücksichtigt werden: Nicht alle Kunden eignen sich gleich gut, um bei Innovationen mitzuarbeiten. Für die Auswahl dieses „geeigneten Kunden“ sollte man sich durchaus etwas mehr Zeit nehmen. Als allgemeine Hilfestellung lässt sich sagen, dass folgende Kundentypen innerhalb einer identifizierten Zielgruppe grundsätzlich besser geeignet sind:

- **Der Lead User:** Er ist ein Trendsetter und hat daher ausgeprägte Antennen für Bedürfnisse, die der Markt erst in einiger Zeit aufgreifen wird.
- **Der Großabnehmer:** Er hat selber einen großen Bedarf an der Problemlösung und ist daher an einer Zusammenarbeit interessiert.
- **Der loyale Kunde:** Er besteht meist schon lange in einer Geschäftsbeziehung und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Personen.
- **Der Know-how Kunde:** Er besitzt hohes technisches Know-how und kann deshalb einen wertvollen inhaltlichen Beitrag leisten.

Sind einmal die Kunden identifiziert, mit denen ein Innovationsprojekt gestartet werden soll, ist deren Einbindung methodisch und organisatorisch gut vorzubereiten. Gerade Basisinformationen, welche in Kreativ-Workshops benötigt werden (Marktdaten, Produkte von Wettbewerbern, Trends etc.) können beispielsweise als „Galerie“ von Informationen aufbereitet und visualisiert werden: auf diese Weise können alle Teilnehmer schnell auf den selben Wissenstand gebracht und die knappe Zeit optimal genutzt werden. Je besser die Vorbereitung, desto höher der Nutzen, den sie für Ihre Ideenfindung ziehen können.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Unternehmen, die den Innovationsprozess als interaktive Beziehung zum Kunden, den Zulieferern und anderen Institutionen sehen, sind klar im Vorteil und orientieren sich stets an den aktuellen Bedürfnissen des Marktes. Allerdings sollte dies nicht halbherzig gemacht werden. Innovation ist eben – wie schon Thomas Alva Edison sagte – zu 1% Inspiration und zu 99% Transpiration!