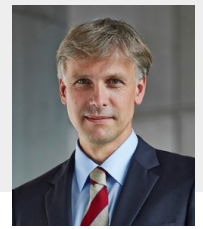


Nicht die Technologie. Nicht die F&E. Nicht die Investitionen. Es ist die Kundenzentrierung, die zu erfolgreichen Innovationen führt. Dieser Artikel zeigt, wie Führungskräfte durch Kundenzentrierung die Innovationsleistung steigern und Flops vermeiden können.



M. Markus

Mark Markus und Robert A. Eckhoff, Implicity

Wie Unternehmen Innovationen entwickeln, die Kunden wirklich brauchen und begeistern



R. Eckhoff

Vorteile der kundenzentrierten Innovation

Eine hohe Innovationsleistung ist in erster Linie die Folge einer aufrichtigen Zuwendung zu seinen Kunden und nicht so sehr eine Frage der Technologie- oder Produktfokussierung. Unternehmen, die mehr in Forschung und Entwicklung investieren oder neue Technologien entwickeln, sind vielleicht inventiver, aber nicht unbedingt innovativer. Empirische Studien bescheinigen Unternehmen, die sich verstärkt mit Kunden und ihren Bedürfnissen beschäftigen, ein höheres Innovationspotenzial und eine insgesamt höhere Innovationsleistung. (Jaruzelski, 2010)

Was ist kundenzentrierte Innovation?

Kundenzentrierte Innovation bedeutet, den Kunden einen immer höheren Nutzen durch neuartige Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu bieten. Im Zentrum der kundenzentrierten Innovation stehen nicht Marktmacht, Rendite, Mitbewerber, Technologie oder Image des Unternehmens, sondern der Kunde und seine unerfüllten Bedürfnisse. Es geht zentral um die Lösung von Kundenproblemen, auch dann, wenn sich diese Probleme mit

den aktuell verfügbaren Ansätzen noch nicht lösen lassen oder wenn sie sich außerhalb bestehender Kernangebote und Technologien des Unternehmens befinden.

Heutiger Stand der Umsetzung

Die kundenzentrierte Innovation konnte sich in den letzten Jahren gegenüber der technologie- und marktorientierten Innovation immer stärker Gehör verschaffen. Vor allem unter den Begriffen Open Innovation und Value Innovation ist die kundenzentrierte Innovation als Methode für einige Großunternehmen en vogue geworden und erreicht als Konzept nun auch die ersten Klein- und Mittelunternehmen. Konsequenter Kundenzentrierung ist dennoch selten. Wenn Unternehmen Innovationen entwickeln, stehen oft nicht die Bedürfnisse der Kunden im Zentrum, sondern die der Produktentwickler, der Abteilung oder des Unternehmens. Mögliche Folgen können Produkte mit niedrigem Innovationsgrad, Entfernung von Kunden und hohe Flopraten sein. Um dem vorzubeugen, sollten Führungskräfte auf die folgenden Punkte achten.

Unternehmen, die Kunden zuhören und kundenzentriert handeln, sind innovativer



Reifemodell der kundenzentrierten Organisation

Kundenzentrierung bedeutet nicht, den Kunden blind zu folgen

Produktzentrierung ist eine der wichtigsten Ursachen der niedrigen Innovationsleistung

Kundenzentrierte Innovationen benötigen kundenzentrierte Organisationen

Kundennutzen vor Eigennutzen

Bei der Entwicklung neuer Produkte oder Leistungen muss sich jedes Unternehmen mit der Frage des Eigennutzens befassen. Die Innovation erfordert jedoch genauso eine Loslösung von der innerbetrieblichen Perspektive und eine Zuwendung zum Kunden hin. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich im operativen Alltag viele Unternehmen von ihren Kunden entfernen und versuchen, durch neue Produkte in erster Linie ihre eigenen Probleme (zum Beispiel die Kennzahlen) anstatt die Probleme ihrer Kunden zu lösen. Heute brauchen zum Beispiel Skifahrer mehr Unterstützung mit Skiservice, -transport und -aufbewahrung als produktseitig mit Kantengriff und Laufruhe. Dies haben die Skifirmen erst sehr spät verstanden, weil sie das Produkt Ski vor Augen hatten und sich nicht gefragt haben, wie die Konsumenten ihren Skitag erleben. Der Leihrend beherrscht den Skimarkt heute. Viele Unternehmen versuchen, die Innovation von Innen nach Außen zu entwickeln und rechtfertigen dies mit dem Argument: Kunden wissen nicht, was sie wollen. (Bettencourt, 2009, S.48). Dabei merken sie nicht, dass dieses Denkmuster zunehmend die Sichtweise auf die eigenen Produkte verengt. Das Tragische dabei ist: Je angestrebter sich Unternehmen auf ihre Produkte fokussieren, um innovativ zu sein, umso weiter verfehlen sie ihr Ziel, weil sich der Zirkel des Eigenen nicht öffnet. Darin liegt eine der wichtigsten Ursachen niedriger Innovationsleistungen.

Zuerst Bedürfnisse verstehen

Ein Ausweg besteht in der Loslösung von der Produkt- und Technologiezentrierung und in einer neuen und ehrlichen Zuwendung zu den Kunden und ihren Bedürfnissen. Zwar analysieren viele Unternehmen ihre Kunden, aber meistens nicht, um sie neu und besser zu verstehen, sondern lediglich, um die bestehenden Produkte noch zielgerichteter zu vermarkten. Sie stellen produktzentrische Fragen (Wie gefällt Ihnen dieses Produkt? Wie viel würden Sie für das Produkt bezahlen?) und erkennen deshalb die Innovationspotenziale nicht. Anstatt dessen sollten sich Innovationsteams zuerst mit qualitativen (Madsbjerg, 2014), aber auch quantitativen sozialwissenschaftlichen Methoden ein ganzheitliches und tiefgreifendes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Kunden verschaffen. Erst dann (und nicht früher!) sollten sie die ebenso wichti-

gen produkttechnischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte betrachten. Ansonsten läuft ein verfrühtes Sinnieren über sich selbst Gefahr, sich wieder von den Kunden zu entfernen und in den Zirkel der Produktzentrierung zurückzufallen. Führungskräfte sollten ihre Teams ermutigen, mit den Kunden eine direkte und intensive Beziehung einzugehen. Auf diese Weise können sie die Kundenprobleme (neu) sehen und dafür Leistungen entwickeln, die sogar neue Märkte schaffen können.

Kundenzentrierung in der Organisation verankern

Genauso wichtig wie neue Einsichten (Erkennen) sind eine kundenzentrierte Organisationskultur und -architektur (Tun). Die Firmen wie Fresh Express und Dole konnten mit den fertig eingepackten Salatmischungen die Bedürfnisse vielbeschäftigter Konsumenten erst dann ansprechen und einen neuen Markt schaffen, nachdem sie auch ihre Organisationen auf die Kunden ausgerichtet haben. Die Bedürfnisse von Kunden gehen meistens über die Grenzen einzelner Abteilungen (d.h. auch Produkte) hinaus und können daher nur mit abteilungsübergreifenden (oft auch unternehmensübergreifenden) Angeboten adressiert werden. Die meisten Unternehmen hingegen sind nach Märkten, Produkten oder Technologien mit relativ starken Abgrenzungen strukturiert. Dieses Organisationsdesign bietet zwar Effizienzvorteile, stellt aber gleichzeitig viele Hindernisse für die Realisierung von kundenzentrierten Innovationen dar und führt eher zur Verfestigung der Abteilungszentrierung. Kundenzentrierte Innovationen benötigen nach Ranjay Gulati (2010) eine Organisation, die sich immer wieder neu auf die Kunden ausrichtet und dadurch resilient wird. Das Modell auf Seite neun zeigt die vier möglichen Entwicklungsstufen von Organisationen auf dem Weg hin zur Kundenzentrierung und fasst die wesentlichen Gedanken des Artikels zusammen.

Literatur

- Bettencourt, L. (2009): Debunking Myths about Customer Needs. In: MM, 01/2009.
- Gulati, R. (2010): Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business.
- Jaruzelski, B./K. Dehoff (2010): The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning. In: strategy+business, <http://www.strategy-business.com/article/10408?gko=08375>.
- Madsbjerg, C./M. B. Rasmussen (2014): The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems.