



Roger Chevalier, Martin Pattera

Mit der «Outcome-Driven Innovation Methode» zum Markterfolg

So entwickeln Sie aus Kundenaussagen bahnbrechende Innovationen!

Viele Unternehmen fragen ihre Kunden, wie Produkte und Dienstleistungen zu verbessern sind. Aber sie gehen dabei oft falsch vor. Eine neue Methode des Erfassens und Bewertens von Kundenaussagen, die «Outcome-Driven Innovation Methode», verspricht den Innovationsprozess zu revolutionieren.

Jedes Unternehmen ist stolz, Produkte zu vermarkten, die Kunden auch wirklich wollen: Gesundere Nahrungsmittel, ökologischere Autos oder eine Finanzberatung, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Vermeintlich wird davon ausgegangen, dass sich der Erfolg automatisch einstellt, wenn man Kunden zuhört und ihnen gibt, was sie wollen. Oft beschreiben Kunden die von ihnen erwünschten Lösungen in endlosen Fokusgruppen und Umfragen, lehnen sich dann zurück und warten, während die Entwicklungsabteilung ihre Ärmel hochkrempelt und beginnt, die Ideen in die Wirklichkeit umzusetzen. Wie groß ist dann die Enttäuschung, wenn die einzige Reaktion des Marktes eine schallende Ohrfeige ist ...

Weshalb nur kann das passieren? Das Problem, wenn es eines gibt, ist simpel: Wenn Sie Kunden fragen, was sie wollen, beschreiben diese meist Lösungen, Funktionen, Dienstleistungen. Kunden nennen jedoch nur das,

was sie kennen und haben deshalb oft Mühe, zu formulieren, was sie wollen. Sie machen Aussagen wie «Ich will bessere Qualität» oder «Die Verpackung muss ökologischer sein» und «zu einem günstigeren Preis». Oft schlagen die Kunden auch Dinge vor, die andere Unternehmen bereits anbieten. All diese generellen Kundenaussagen enden meist in «me-too»-Produkten oder minimalen, kaum wahrnehmbaren Verbesserungen, welche die Kunden nicht bereit sind, mit höheren Preisen zu honorieren.

Die Outcome-Driven Innovation Methode geht ganz anders vor: sie fragt Kunden, was die Produkte für sie tun sollen. Sie sucht nach den gewünschten Ergebnissen, so genannte «Outcomes», die ein Produkt liefern soll – und nicht nach Lösungen.

Im Rahmen einer Studie für eine elektrische Kreissäge bei Bosch wurden mehr als hundert so spezifische Kundenaussagen wie «Minimieren der

Anzahl der Fälle, bei denen das Kabel durchgeschnitten wird» oder «Minimieren der Menge an Sägespänen, die ins Gesicht fliegen» gesammelt. Diese breite Palette von wirklichen, ganz spezifischen Kundenbedürfnissen wurde dann nach Themen sortiert und von den Kunden nach «Wichtigkeit» und «Zufriedenheit» bewertet. So erhielt man eine klare Hitliste, welche Bedürfnisse wichtig, zurzeit aber noch unbefriedigt sind – DIE Chance für Innovationen. Bei Bosch hat es funktioniert: die neue Kreissäge CS20, die aufgrund der Outcome-Driven Innovation Methode in den USA entwickelt wurde, war ein großer Markterfolg – und das in einem gesättigten und wettbewerbsstarken Markt.

Outcome-Driven Innovation – ein systematischer Prozess

Der Ansatz erfasst die Kundenaussagen, welche auf das Ergebnis und nicht auf die Lösungen konzentriert sind.

Diese Methode sammelt Daten in einer Art und Weise, die offen legt, was der Kunde wirklich erreichen will, indem er ein Produkt oder eine Dienstleistung benutzt.

Jedes Unternehmen kann diese Methode in fünf Schritten anwenden.

- 1. Einen anderen Stil von Kundeninterviews entwickeln;
- 2. Die Interviews durchführen;
- 3. Die Daten organisieren;
- 4. Die Ergebnisse quantitativ bewerten;
- 5. Die Informationen nutzen, um eigene Innovationen in Gang zu setzen.

Wenn ein Unternehmen diese Methode einsetzt, bekommt es nach Wichtigkeit und Zufriedenheit bewertete, messbare Kundenaussagen. Das Unternehmen erhält eine quantitative Entscheidungsbasis, muss sich jedoch auch der Verantwortung bewusst sein, aufgrund dieser Kundenaussagen eigene Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen noch entwickeln zu müssen. Dies mag sich nicht nach einem entscheidenden Paradigma-Wechsel anhören, für viele Unternehmen bedeutet das jedoch einen radikal anderen Ansatz mit weit reichenden Konsequenzen für die Produktentwicklung.

Das Problem, dem Kunden zuzuhören

Der herkömmliche Ansatz, Kunden nach Lösungen zu fragen, untergräbt den Innovationsprozess, was durch den limitierten Bezugsrahmen der meisten Kunden begründet ist. Kunden wissen nur, was sie selbst erfahren haben. Neue Materialien und aufsteigende Technologien liegen außerhalb des Vorstellungsbereiches der Kunden, da sie darüber oftmals nicht informiert sind. Kundenwünsche bis zum Letzten zu befolgen, kann auch zur Entwicklung von so genannten «me-too» Produkten führen. Denn Kunden fragen nur nach fehlenden Eigenschaften, die andere Hersteller bereits anbieten.

Als Beispiel: Mitte der 80er Jahre hat eine Marktstudie der Autohersteller Ford, Chrysler und General Motors ergeben, dass Kunden gerne Getränkehalter in ihren Autos hätten. Weil japanische Hersteller diese Funktion bereits vor Jahren eingeführt hatten, ergab sich für niemanden ein wirklicher Vorteil, als die amerikanischen Unternehmen

die gewünschten Getränkehalter dann auch endlich einbauten. Die Kunden bemerkten lediglich: «Wurde aber auch Zeit!»

Die Ironie an der ganzen Geschichte: Die meisten Organisationen glauben tatsächlich, dass sie ihren Kunden exzellent zuhören und damit auch deren Wünschen nachgehen können. Wenn Unternehmen ihren Kunden dann bieten, wonach sie gefragt haben und dabei nicht die erhofften Ergebnisse erreichen, fassen sich Manager reihenweise an den Kopf und ziehen den für sie einzig logischen Schluss: Kunden wissen nicht wirklich, was sie wollen.

Die Grenzen des Zuhörens

Wenn Kunden gebeten werden, Produktempfehlungen zu geben, begeben sie sich in ein neues Terrain, über das sie wenig oder kein Wissen besitzen. Sie haben die Tendenz, sich in zwei Ar-



**Dipl.-Elektro-Ing.
Roger Chevalier**
Mitgründer und Partner der Strategyn Schweiz

ten von Blockaden wieder zu finden.

Die erste Blockade wird von den Psychologen «funktionale Verbundenheit» genannt – die menschliche Tendenz, sich auf die Art und Weise zu fixieren, wie Produkte und Dienstleistungen normalerweise genutzt werden. Dadurch werden Menschen unfähig, sich alternative Funktionen auszudenken. Zum Beispiel werden Personen, die mit der Aufgabe betraut werden, einen Draht zu gebrauchen, weniger daran denken, eine Büroklammer zu verbiegen, wenn sie gerade Papiere zusammenhält, als wenn die Klammer losgelöst vor ihnen liegt.

Die zweite Blockade ist eher psychologischer Natur. Menschen sind nicht in der Lage, eine Lösung «auf Kommando» zu finden, weil sie sich auf ihre Bedürfnisse fokussieren. Bedürfnis und Lösung sind zwei verschiedene

Konzepte. Wenn man Kunden jedoch auffordert, sich auf die Aufgabe eines Produkts und auf die gewünschten Ergebnisse, eben «Outcomes» zu konzentrieren, ist dies ein effizienter Weg, mit diesen Blockaden umzugehen.

Eine Konzentration auf die gewünschten Outcomes kann Unternehmen helfen, schwierig zu artikulierende Bedürfnisse zu identifizieren. Schließlich ist es wahrscheinlicher, wertvolle Informationen zu erhalten, wenn jemand gefragt wird, was er benötigt, um ein Loch zu bohren, als nach der benötigten Größe des Bohrers.

Eine andere Technik – die Beobachtung des Verhaltens – ist ebenfalls sehr sinnvoll, um festzustellen, was Kunden erreichen wollen. Die Stimme des Kunden ist also sehr wichtig. Den Unterschied zwischen dem ausmachen zu können, was der Kunde fähig ist zu sagen, und dem, was er wirklich will beziehungsweise was seine unausgesprochenen Wünsche und Vorstellungen sind, ist jedoch schwierig. Unternehmen müssen deshalb lernen, über das bloße Zuhören hinauszugehen.

Wie man sich auf die von Kunden gewünschten Ergebnisse konzentriert (il-

lustriert an der Erfolgsgeschichte von Cordis Corporation)

Anfang der 90er Jahre lag der Umsatz der Firma Cordis Corporation, ein Hersteller von medizinischen Geräten, bei \$ 23 Mio. und der Aktienwert bei \$ 20 pro Aktie. Zu der Zeit hatte Cordis weniger als 1% Marktanteil bei angioplastischen Ballons, die man benutzt, um blockierte Arterien von Herzpatienten zu öffnen.

Anhand der Methode Outcome Driven Innovation hat Cordis ergebnisorientierte Interviews mit Kardiologen, Krankenschwestern und Laborpersonal durchgeführt. Dabei konzentrierten sich die Interviews nicht auf die Eigenschaften, die diese Profis an einem angioplastischen Ballon gerne gesehen hätten, sondern auf die Ergebnisse resp. auf die Outcomes, welche

sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben erreichen wollten – vor, während und nach der Operation.

Daraufhin benutzte Cordis diese Interviewdaten, um eine komplett neue Produktstrategie zu entwerfen, die wichtige, unbefriedigte Outcomes in neuen Marktsegmenten ansprach. Dessen nicht genug – Cordis konnte aus den Resultaten schließen, dass einige Produkte, die noch in der Entwicklung waren, scheitern würden. Die Konsequenz: Das Unternehmen stellte weitere, teure Arbeit daran ein. Das Ergebnis: Cordis verdoppelte seine Einnahmen innerhalb von zwei Jahren auf \$ 443 Mio. Damit hat es Cordis geschafft, eine Führungsposition im Markt für angioplastische Ballons zu erreichen – und dies war erst der Anfang.

Dank dem Datenmaterial aus der ergebnisorientierten Marktumfrage hat das Unternehmen schnell den potenziellen Wert eines Gerätes erkannt, welches in die behandelte Arterie geschoben werden kann, um eine wiederkehrende Blockade zu verhindern. Daraufhin entwickelte Cordis das Produkt Stent, das am schnellsten wachsende Produkt in der Geschichte dieser Branche, bei einem Umsatz im ersten Jahr von fast \$ 1 Mrd. Im Jahre 1996 kaufte Johnson & Johnson Cordis für \$ 109 pro Aktie. Um dieses bemerkenswerte Wachstum zu erreichen, hat Cordis folgenden Prozess durchlaufen:

Schritt 1 – Planung Outcome-orientierter Kundeninterviews

Um erfolgreich zu sein, müssen Kundeninterviews nach der Outcome-Driven Innovationsmethode Schritt für Schritt den Prozess oder die Aktivität analysieren, die dem Produkt oder der Dienstleistung zugrunde liegen. So hat Cordis beispielsweise damit begonnen, jeden Aspekt des angioplastischen Prozesses zu analysieren. Kurz: die Einführung des Katheters in eine Arterie, die Platzierung des Ballons bei der Verletzung oder Blockade, das Öffnen der Arterie durch Aufblasen des Ballons und die Entfernung des Katheters. Wurde der Prozess erst einmal definiert, sollte man die teilnehmenden Kunden sorgfältig auswählen. Dabei ist es wichtig, die Gruppe der Interviewten auf die spezifische Gruppe von Personen zu limitieren, die direkt mit dem Produkt

in Verbindung stehen. Cordis hat beispielsweise Kunden interviewt, die den Wert des Produktes vom Standpunkt des Benutzers und aus der Kostenperspektive bewerten konnten – Kardiologen (welche die Prozedur durchführen), Krankenschwestern (die dabei assistieren) und die Verwaltung des Krankenhauses (die sich auf den finanziellen Aspekt konzentriert).

Schritt 2 – Erfassung der gewünschten Outcomes

Um die gewünschten Outcomes zu erfassen, wird ein geschulter Interviewer eingesetzt, der den Unterschied zwischen einem Outcome und einer Lösung kennt. Ebenso muss er vage Behauptungen, Anekdoten und irrelevante Kommentare herausfiltern können. Der Interviewer gräbt unter der Oberfläche der Kundenaussagen, klärt, bewertet die Aussagen und stellt sicher, dass jeder Teilnehmer jeden Aspekt des Prozesses oder der Aktivität berücksichtigt, der in Frage kommt, wenn man ein Produkt oder eine Dienstleistung benutzt. Immer wenn ein Kunde etwas erwähnt, was nach einer Lösung klingt, muss der Interviewer die Frage zurückweisen, um ihn zum Nachdenken über den zugrunde liegenden Prozess zu zwingen. Nachdem der Interviewer eine Handvoll von Aussagen gesammelt hat, übersetzt er diese in gewünschte Outcomes. Ein gut formuliertes Outcome enthält die Richtung der erforderlichen Verbesserung (minimieren / erhöhen) und die Maßeinheit (Zeit, Anzahl, Häufigkeit), um die Aussage des Outcomes später für die Entwicklungsspezifikationen, den Leistungsvergleich, die Wettbewerbsanalyse und die Konzeptbewertung zu nutzen.

Um auf Cordis zurückzukommen: Das Unternehmen hat festgestellt, dass 75 % aller Outcomes innerhalb der ersten Gruppendiskussion geäußert wurden. Die zweite Sitzung erbrachte zusätzliche 15 % bis 20 % der Outcomes; in der dritten Sitzung kamen weitere 5 % bis 10% an die Oberfläche. Nach Beendigung der Interviewrunde mit circa

30 Teilnehmern hatte Cordis mehr als 100 Outcomes und war sich sicher, über 96 % der gewünschten Aussagen erfasst zu haben.



**Mag.
Martin Pattera**
Geschäftsführer
iip | innovation in progress
und Strategyn Austria

Schritt 3 – Organisation der Outcomes

Sind die Interviews abgeschlossen, wird eine umfangreiche Liste von Outcomes erstellt, und die Ergebnisse in Themen kategorisiert. So hat Cordis seine Outcomes vier Themen zugeordnet, die den «angioplastischen Prozess» darstellen: einen Einschub vornehmen, das Gerät an der verletzten Stelle platzieren, die Arterie öffnen und das Gerät wieder entfernen. Die endgültige Liste für Kardiologen, Krankenschwestern und Krankenhausverwalter enthielt jeweils zwischen 30 und 45 Outcomes. Nach Durchsicht der Liste bemerkte ein Cordis Manager, dass er noch nie so nützliche Kundeninformationen an einer Stelle dokumentiert gesehen hätte. Letztendlich ermöglichte dies dem Unternehmen, zu verstehen, wie seine Kunden Nutzen messen.

Schritt 4 – Bewertung der Outcomes nach Wichtigkeit und Zufriedenheit

Sobald die Liste mit den Outcomes kategorisiert wurde, muss das Unternehmen eine quantitative Befragung, in der die gewünschten Ergebnisse von verschiedenen Kundentypen bewertet werden, durchführen. So werden die Teilnehmer der Befragung gebeten, jedes Ergebnis nach seiner Wichtigkeit und nach dem bisher erreichten Zufriedenheitsgrad mit dem jeweils benutzten Produkt zu bewerten. Diese Bewertungen werden in eine mathematische Formel eingefügt, welche die relative Attraktivität für jede Chance errechnet. Die so genannte «Potenzialkalkulation» (Wichtigkeit + (Wichtig-

keit – Zufriedenheit) = Potenzial) wird zur Priorisierung von Innovationspotenzialen herangezogen.

Schritt 5 – Nutzung der Outcomes als Leitlinie für Innovation

Die letzte Stufe beinhaltet die Nutzung der Daten, um Chancen für Produktentwicklung, Marktsegmente und bessere Wettbewerbsanalyse zu ermitteln. Mit den Daten aus Stufe 4 konnte Cordis mehrere neue Bereiche für Produktchancen identifizieren. Diejenigen Outcomes, die von den Kunden als am wichtigsten und am wenigsten befriedigt angesehen wurden – wie z.B. «Minimieren der Anzahl Fälle, bei der die Arterie erneut blockiert» – repräsentierten das größte Potenzial. Diejenigen Outcomes von geringerer Wichtigkeit und ausreichender Befriedigung durch bereits bestehende Produkte wurden nicht weiterverfolgt.

Die Befragungsergebnisse haben den Cordis Ingenieuren zudem die «natürliche Ordnung» der Marktsegmente für angioplastische Ballons aufgezeigt. Das Unternehmen hat zum Beispiel entdeckt, dass eine Gruppe von Chirurgen die Präzision und Genauigkeit im Platzieren des Ballons hochschätzte, während für eine andere Gruppe die Geschwindigkeit, mit der die Prozedur beendet werden konnte, wichtig war. In Kenntnis dieser Unterschiede entwarf Cordis eine Linie von Produkten, welche die gewünschten Ergebnisse der einzelnen Gruppen adressierte. Diese neuen Produkte halfen Cordis, jedes dieser Segmente zu dominieren – Segmente, von deren Existenz die Wettbewerber nichts wussten, da sie ihren eigenen Markt in künstliche, weniger relevante Klassifikationen wie Preispolitik, Geschäftsgröße oder Gebiet unterteilt hatten.

Das Forschungs- und Entwicklungsteam fing an, systematisch mehr als ein Dutzend Produktkonzepte zu formulieren. So entwickelte Cordis beispielsweise den «Stent», der erfolgreich das Ziel erreichte, Restenose (eine erneute Verengung einer Arterie) um 20 % zu reduzieren. Die Entwicklung einiger Produkte hat Cordis eingestellt, da sich durch die Interviewdaten herausstellte, dass diese nur von minimalem Wert für die Kunden sein würden.

Das Resultat der Anwendung der Outcome-Driven Innovation Methode

spricht für sich. Zwischen 1994 und 1995 hat Cordis 12 neue angioplastische Katheterprodukte eingeführt und seinen Marktanteil von weniger als 1 % auf beinahe 10 % in den USA gesteigert; in Japan waren es fast 18 %, in Europa 20 % und in Kanada 30 %. Die Nettoverkaufszahlen stiegen um über 30 % und die gute Liquiditätsslage erlaubte es der Firma, in neue Märkte vorzustoßen.

Fazit: Es bringt mehr, genau zu verstehen, welche Aufgaben die Kunden mit einem Produkt erledigen wollen und welches Ergebnis sie erwarten, als nur die entsprechenden Lösungsvorschläge der Kunden zu sammeln. Der Prozess der Innovation beginnt damit, die Outcomes zu identifizieren, die der Kunde erreichen will; er endet in der Entwicklung von Produkten, welche die Kunden kaufen werden. Wenn die gewünschten Outcomes den Kern der Kundenbefragung darstellen, wird Innovation nicht länger eine Frage von Wunscherfüllung oder glücklichen Zufällen, sondern eine steuerbare, vorhersehbare Disziplin sein.

Autoren:

Dipl. Elektroingenieur FH Roger Chevalier Strategyn Switzerland

- Seit 2007 Gründungspartner Strategyn Schweiz. Strategyn Schweiz ist offizieller Lizenznehmer der Strategyn USA für Schweiz und Deutschland. Strategyn Schweiz realisiert für europäische Mittel- und Großunternehmen Innovationsprojekte mit der Methode ODI und begleitet die Unternehmen aktiv in der Umsetzungsphase mit gezielten Sales Road Shows, um eine möglichst rasche Wirkung am Markt zu erzielen.
- Seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter Stratinnno AG in der Schweiz mit Fokussierung auf innovative Produkt- und Dienstleistungsstrategien, strategisches Marketing und Innovationsmanagement.
- 2000–2003 Nebenberuflich Dozent für Innovationsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern
- 1995–2001 Mitbegründer und Partner der DIWINGS Management Consultants AG, Olten/CH
- 1991–1995 Coopers & Lybrand, Beratung, Projektleitung, Coaching und Schulung im Bereich der Prozess-

Organisations- und Unternehmensentwicklung

- 20 Jahre in der Industrie im Investitionsgüterbereich der Logistik, Informatik und Projektmanagement sowie Leitung Verkauf u. Marketing auf europäischer Ebene
- Sprachen: Deutsch, Französisch, Englisch

Mag. Martin Pattera iip | innovation in progress, Strategyn Austria

- Ausbildung im Maschinenbau an der HTL Waidhofen/Y.
- Studium Betriebswirtschaft an der WU Wien
- Seit 2004 iip | innovation in progress, Amstetten - Wien
Geschäftsführender Gesellschafter und Partner
- Mitglied Plattform für Innovationsmanagement
- Mitglied PDMA – Product Development Management Association, USA
- 2002–2004 Mayr-Melnhof Karton GmbH & Co KG, Wien
Market Manager Nordic Region
- 2000–2002 Roland Berger Strategy Consultants, Wien
Senior Consultant
- Projektleiter innovate! austria. und einer Vielzahl von Innovationsprojekten
- Methodenkompetenz: ODI – Outcome Driven Innovation, Blue Ocean Strategieentwicklung, Lead User Management, Szenariomanagement, Assessment und Steuerung der Innovationsleistung, Einführung u. Optimierung von Innovationsmanagement, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung

iip | innovation in progress unterstützt seine Auftraggeber und Partner bei der Steigerung der Innovationsleistung. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Analyse von Kundenbedürfnissen mit höchsten Potenzialen für Innovation und Ertragssteigerung. Darauf abgestimmt entwickelt iip gemeinsam mit Partnern und Lead Usern Innovationsideen und einzigartige Lösungskonzepte für Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

iip ist als Strategyn Austria Partner im internationalen Netzwerk von Strategyn USA.