

Customer-centric Innovation

Mit Innovationen begeistern und Wert schaffen



Viele Innovationen werden in abgeschotteten Keimzellen, Expertenrunden und von Gleichgesinnten entwickelt. Dem Markt und dem Kunden, der die Innovation später annehmen soll, wird oft erst viel zu spät Beachtung geschenkt. Über den Erfolg einer Innovation bestimmen aber weder Entwickler in Unternehmen, noch Tech-Consultants oder hochrangige Forscher, sondern die, die die Innovation später annehmen sollen: die Kunden. Was es braucht, damit der Kunde im gesamten Innovationsprozess im Fokus steht und was beim Umsetzen von kundenzentrierten Innovationen zu berücksichtigen gilt, steht im Mittelpunkt der Diskussion.

7 Thesen zu kundenzentrierten Innovationen

These 1: Innovationen sind nicht neue Produkte, sondern echte Problemlösungen für den Kunden

Schon der große Managementdenker Peter Drucker hat gemeint:

„The purpose of a business is to create and keep a customer“.

Dass der Kunde den Erfolg von Unternehmen wesentlich beeinflusst und die Unternehmen erfolgreich sind, die Kundenwünsche aufnehmen und in Lösungen transformieren können, ist hinlänglich bekannt. Warum aber sind viele Unternehmen dennoch stark auf ihre Produkte fokussiert und bieten den Kunden hochspezifizierte und optimierte Produkte, anstatt Lösungen an? In unternehmerischen, insbesondere industriellen und technikorientierten Innovationsprozessen, wird der Kunde immer noch vernachlässigt und das Produkt mit seinen Funktionen in den Mittelpunkt gestellt.

Je stärker jedoch der Kunde an Macht gewinnt und zwischen viele Angeboten am Markt wählen kann, umso individualisierter und differenzierter wird der Kundenwunsch und auch das Selbstbewusstsein des Kunden, ansprechende Konsum- und Anwendungserlebnisse geboten zu bekommen. Der Innovationsprozess von morgen muss also wesentlich kundenorientierter werden, als er heute ist und sich von Beginn an mit den Bedürfnissen der Kunden auseinandersetzen.

These 2: Der Kunde möchte verstanden, begeistert und integriert werden!

„Erfolgreiche Innovationen ermöglichen den vom Kunden gewünschten Fortschritt, lösen Schwierigkeiten und erfüllen Sehnsüchte. Sie erledigen Aufgaben, für die es zuvor keine oder nur unzureichende Lösungen gab.“

(Clayton M. Christensen)

Clayton Christensen beschreibt in seiner **Jobs-to-be-done Theorie**, warum es wichtig ist, sich nicht mit den offensichtlichen Produktwünschen der Kunden auseinanderzusetzen, sondern mit den Motivationen, die dahinter liegen. Er nennt sie Jobs to be done. Sie geben uns Aufschluss darüber, welche Aufgaben Kunden mit unserer Lösung erledigen möchten, welche Probleme sie lösen oder welchen

Fortschritt sie erzielen wollen. Versteht man diese motivationale Ebene von Bedürfnissen so versteht man, dass nicht immer ein bestimmtes Produkt die einzig mögliche Lösung ist, sondern dass es viele Möglichkeiten gibt, dem Kunden einen Fortschritt zu bieten – oft ganz andere Produktgruppen oder auch Services.

Europaweite Forschung bestätigt. Einer EU-weiten Untersuchung des Forschungsinstituts Sopra Steria zufolge führen 81% der Unternehmen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen durch, 82% meinen, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu kennen, jedoch nur 22% der Kunden fühlen sich von den Unternehmen verstanden. Es gibt also große Lücke in der Wahrnehmung zwischen Kunden und Unternehmen. Um diese zu schließen, braucht es eine echte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden.

These 3: Gute Innovatoren sind Beobachter und Zuhörer, sie suchen nach dem Verborgenen

Wie in der Job-to-be-done-Theorie schon erläutert, braucht es also eine intensive Auseinandersetzung mit den echten Wünschen und Sehnsüchten der Kunden. Dies passiert nicht vom Schreibtisch aus und mit standardisierten Erhebungen, sondern verlangt nach einer intensiven Exploration des Marktes.

Schon Henry Ford hat erkannt:

*Hätte ich die Leute gefragt, was sie sich wünschen,
dann hätten sie gesagt „Schnellere Pferde“.*

Um Kundenverständnis aufzubauen braucht es also ein Verständnis der latenten, nicht offensichtlichen, Kundenbedürfnisse. Diese können von den Kunden auch noch nicht formuliert werden und sind durch direkte Kundenbefragungen nicht ermittelbar. Was es braucht, ist eine Beobachtung der Kundenentwicklungen, die Auseinandersetzung mit Trends und deren Einfluss auf den Kunden. Customer Insights Research, also die intensive Exploration des Kunden, versucht den Bedarf des Kunden schon zu verstehen, bevor der Kunde ihn bewusst wahrnimmt. Dies braucht ein echtes Interesse am Kunden, seinen Lebenswelten und den Problemen, die ihn heute beschäftigen, sowie ein gutes Gespür dafür, was der Kunde wirklich wertschätzt.

These 4: Kunden lieben stimmige Inszenierungen und Geschichten!

Sie die Motivationen, Sehnsüchte und Probleme des Kunden aufgedeckt und die ersten Ideen entwickelt, so gehört zur kundenzentrierten Innovation auch das Erzählen von Geschichten, die den Kunden begeistern. Da Produkte selten des Produktes wegen gekauft werden, sondern wegen des Erlebnisses, das bei ihrer

Verwendung zu erwarten ist, müssen bei Innovationen diese Erlebnisse in den Köpfen der Kunden erst auch aufgebaut werden. Es braucht **Innovation Stories**, die den Kunden an unterschiedlichen Kontaktpunkten ansprechen und die im ein schlüssiges und ansprechendes Bild der Innovation vermitteln. Die Mittel dazu sind vielfältig und reichen von der klassischen Produktdarstellung, über die Unternehmenskommunikation hin zu Communities und Influencern, die sich positiv über die Innovation äußern. All diese Kanäle entscheiden darüber, wie der Kunde die Innovation wahrnimmt und ob er oder sie ein positives Anwendungserlebnis abspeichert.

Zur **Kundenzentrierten Innovation** gehört also die Entwicklung von Empathie für den Kunden, das Fokussieren auf die wichtigen Probleme des Kunden, die Motive zur Problemlösung, die Entwicklung einer kundenorientierten Lösung sowie der Aufbau von Botschaften und Geschichten, die die Innovation in den Köpfen und Herzen der Kunden verankern.

These 5: Auch die internen Kunden wollen mitgenommen und begeistert werden

Neben den externen Kunden braucht eine Innovation jedoch auch die **Begeisterung und Beteiligung der internen Kunden – der Mitarbeiter des Unternehmens**. Sie haben einen wichtigen Einfluss auf den Innovationserfolg, indem sie eine Innovation entweder verhindern, oder unterstützen. Viele Unternehmen behaupten, dass ihre internen Kunden die kritischsten Kunden sind, und das ist oft auch gut so. Durch das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, können Innovationen oft verbessert werden.

Es ist wichtig sich bewusst zu sein, dass nicht jeder im Unternehmen zum Innovator geboren ist und viele Mitarbeiter auch Scheu vor Innovation haben. Sie fühlen sich unsicher, bedroht oder sind einfach nicht motiviert für die Entwicklung von Neuem. Die Umsetzung von Innovationen im Unternehmen braucht neben Durchsetzungskraft oft einen langen Atem. Die innovations-neutralen Mitarbeiter, die so genannten „Zaungäste“ in Unternehmen brauchen oft Zeit, bis sie sich wirklich für eine Innovation engagieren.

Roger Martin, der Dean der Rotman Business School in Toronto, hat schon betont wie wichtig es ist, möglichst viele Mitarbeiterinnen für Innovation zu begeistern. Dabei ist es unabdingbar, die Risiken der Innovation klein zu halten, Fehler zuzulassen, die Eigeninitiative zu stärken und Gestaltungsspielräume für Innovation zu öffnen.

Innovation Leadership. Dies verlangt von den Führungskräften auch oft, das Ausmaß an Kontrolle zu reduzieren, Neues zuzulassen und darauf zu vertrauen, dass

die Mitarbeiter ihre Sache gut machen. Führungskräfte sind in Innovationsprozessen wichtige Vorbilder, die ihre Mitarbeiter coachen, motivieren und herausfordern und so die Innovationskraft eines Unternehmens wesentlich beeinflussen können.

These 6: Innovationen stellen die bestehende Organisation auf die Probe

Besitzen die Mitarbeiter also die Motivation für Innovation und werden sie von den Führungskräften optimal unterstützt, so werden sich in der Organisation Einheiten bilden, die an Innovationen arbeiten. Diese Keimzellen, wie sie so oft genannt werden, brauchen Freiräume und müssen sich außerhalb der Regularien und Kennzahlen der Regelorganisation bewegen können. Dies stellt die Routineorganisation auf die Probe und verlangt von den Führungskräften, **zwei parallel geführte Organisationstypen unter einem Dach zu vereinen**: Die innovativen Einheiten, die agil, schnell, mit hohem Risiko und großer Experimentierfreude versuchen Bestehendes zu hinterfragen, Innovationen hervorzubringen und den Markt zu revolutionieren *und* die Routineorganisation, die in standardisierten Prozessen und auf Effizienz getrimmt bestehende Erfolgspotenziale ausschöpfen soll.

Innovation rütteln dabei immer an bestehenden Konzepten, etablierten Machtstrukturen, liebgewonnenen Routinen und gängigen Erfolgsmaßstäben und können dadurch das Unternehmen stark fordern.

These 7: Ein innovatives Ökosystem ist der Schlüssel zum Erfolg

Innovative Ökosysteme sind fragil und nur dann erfolgreich, wenn viele Einzelaspekte optimal aufeinander abgestimmt werden. Um an die einführende Geschichte der Elektrizität anzuschließen, so zeigt dieses Beispiel eingängig, dass Innovationen nie aufgrund einer einzelnen Komponente erfolgreich sind. In unserem Beispiel haben die Glühbirne allein und die Versorgung eines einzelnen Hauses mit Elektrizität nicht den großen wirtschaftlichen Erfolg Edisons begründet. Erst das zur Verfügung stellen eines Stromnetzes, die richtige Stromversorgung, der Stromzähler und die Sicherstellung einer großen Netzabdeckung, in diesem Fall für die Stadt New York, hat Edison zu Ruhm und Ehren verholfen.

Innovation passiert also in innovativen Ökosystemen und Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die wesentlichen Hebel in diesen Ökosystemen zu kennen und zu wissen, wie sie funktionieren. Ein wesentlicher – wenn nicht der wichtigste – Hebel ist sicher der Kunde mit seinen Wünschen und Sehnsüchten und die Rolle der Innovatoren ist es, die unterschiedlichen Hebel so zu orchestrieren, dass bei den Kunden durch die angebotenen Leistungen und das Bespielen der

richtigen Kanäle eine Welle der Begeisterung und eine unverwechselbare Stimmung erzeugt wird.

Mag. Dr. Daniela Freudenthaler-Mayrhofer

Professorin für Innovation & Design Thinking an der FH OÖ, Logistikum

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer ist Professorin für Innovation & Design Thinking am Logistikum der FH OÖ und beschäftigt sich seit Jahren mit der Entwicklung innovativer Lösungen. Mit ihren persönlichen Thesen für die Umsetzung kundenzentrierter Innovationen gibt sie Impulse zum Weiterentwickeln und Erneuern der eigenen Agenden und zum Einbinden der Kundenperspektive in den Innovationsprozess.