

WISSEN KUNDEN WIRKLICH, WAS SIE WOLLEN?

Limitierter Bezugsrahmen: Der herkömmliche Ansatz, Kunden nach Lösungen zu fragen, führt oftmals zu falschen Resultaten. Der Grund: Kunden wissen nur, was sie selbst erfahren haben. Da viele Konsumenten über neue Technologien und Materialien gar nichts wissen, ist ihr Bezugsrahmen stark eingeschränkt. Doch wie soll man nun vorgehen, um die wirklichen Kundenwünsche zu eruieren? Der amerikanische Bestsellerautor Anthony W. Ulwick hat dafür ein eigenes System entwickelt.

Text: **Beat Walther, Anthony Ulwick** Bilder: **GfM**

Anthony Ulwick, Autor des Bestsellers "What customers want" und Chef der Firma Strategyn, hat die "Outcome-Driven Innovation"-Methode (ODI) entwickelt. Der Ansatz erfasst die Kundenaussagen, die auf das Ergebnis und nicht auf die Lösungen konzentriert sind. Diese Methode sammelt also Daten, die offenlegen, was der Kunde wirklich erreichen will, indem er

ein Produkt oder eine Dienstleistung benutzt. Jedes Unternehmen kann diese Methode anwenden, indem es fünf Schritte befolgt. "Die 'Outcome-Driven Innovation'-Methode von Anthony Ulwick zeichnet sich durch einen hohen Grad von Disziplin und Planbarkeit aus. Erfolgreiche Innovationen sind das Resultat", so Clayton M. Christensen, Autor des Bestsellers "The Innovator's Solution".

on"-Methode Schritt für Schritt den Prozess oder die Aktivität analysieren, die dem Produkt oder den Dienstleistungen zugrunde liegen. Wurde der Prozess erst mal definiert, sollte man die teilnehmenden Kunden vorsichtig 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. Beispielsweise Kunden, die den Wert des Produkts vom Standpunkt des Benutzers und von der Kostenperspektive aus bewerten können (siehe Kasten).

* Anthony Ulwick, CEO von Strategyn Inc., und Adrian V. Nösberger, Leiter Private Banking Schweiz Clariden Leu AG, waren die Hauptreferenten der GfM-Lunch-Veranstaltung "Mit Kunden erfolgreiche Innovationen entwickeln" vom 5. September 2008 im Zunfthaus zur Waag in Zürich.

1. PLANUNG DER KUNDENINTERVIEWS

Um erfolgreich zu sein, müssen Kundeninterviews nach der "Outcome-Driven Innovati-

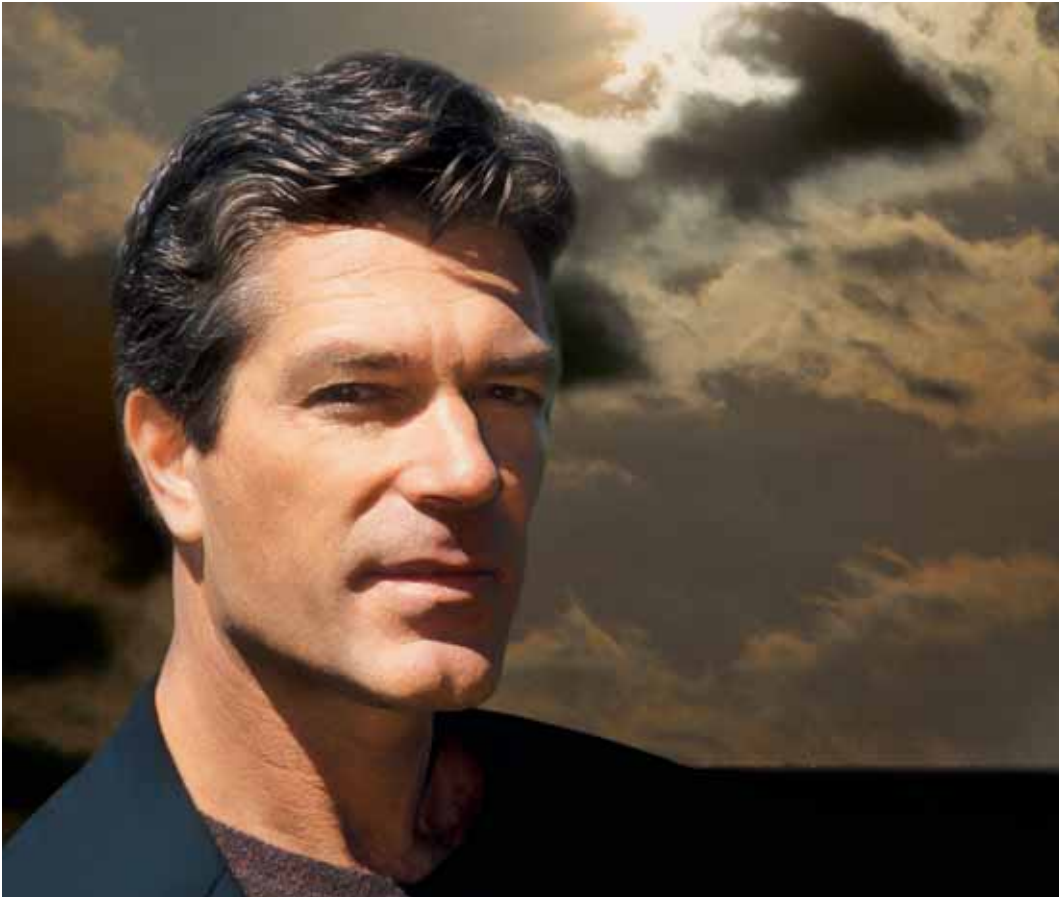
2. ERFASSUNG GEWÜNSCHTER OUTCOMES

Um die gewünschten Outcomes zu erfassen, wird ein geschulter Interviewer eingesetzt, der den Unterschied zwischen einem Outcome und einer Lösung kennt. Er gräbt unter der Oberfläche der Kundenaussagen, klärt, bewertet die Aussagen und stellt sicher, dass jeder Teilnehmer jeden Aspekt des Prozesses oder der Aktivität berücksichtigt. Die meisten Interviews beginnen damit, dass Teilnehmer Aussagen oder Adjektive in der Form von lose aneinandergereihten Ideen oder Sätzen aussprechen. Der Interviewer übersetzt diese Aussagen und Adjektive 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.

3. ORGANISATION DER OUTCOMES

Sind die Interviews abgeschlossen, erstellen die Experten von Strategyn eine Liste der

SCHRITTE	TIPPS
1. Planung Outcome-basierter Interviews	<ul style="list-style-type: none"> – Nutzungsprozess in einzelne Schritte zerlegen. – Gruppen suchen, die diese Produkte benutzen. – Einen guten Mix von Kunden aufnehmen.
2. Erfassung der gewünschten Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> – Lösungsaussagen der Interviewten in Outcomes übersetzen, indem man hinterfragt, warum der Benutzer diese Lösung wollte. – Die Befragten auf jeder Stufe über Produktschwierigkeiten, ideale Szenarien usw. diskutieren lassen.
3. Organisation der Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> – Outcomes für jede Prozessstufe kategorisieren.
4. Bewertung der Outcomes nach der Wichtigkeit und Zufriedenheit der Ergebnisse	<p>Interview-Resultate bewerten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quantifizierung der Wichtigkeit und Zufriedenheit auf einer Stufe von 0 bis 10 durch die Formel: Wichtigkeit + (Wichtigkeit – Zufriedenheit) = Potenzial. – Hohe Potenzialwerte sind optimale Innovationsmöglichkeiten. – Outcomes nämlich, die dem Kunden wichtig, aber noch nicht befriedigt sind.
5. Nutzung der Outcomes als Starthilfe für Innovation	<ul style="list-style-type: none"> – Bewertungen benutzen, um neue Produkt- und Segmentmärkte zu identifizieren; neue Wettbewerbspositionen definieren.



Weiss, was Kunden wirklich wollen: Bestsellerautor Ulwick.

Outcomes, streichen Doppelnennungen und kategorisieren die Ergebnisse in Themen.

4. WICHTIGKEIT UND ZUFRIEDENHEIT

Sobald die Liste mit den Outcomes kategorisiert wurde, muss das Unternehmen eine quantitative Befragung durchführen, in der die gewünschten Ergebnisse von verschiedenen Kundentypen bewertet werden. So werden die Teilnehmer der Befragung gebeten, jedes Ergebnis nach seiner Wichtigkeit und nach dem bisher erreichten Zufriedenheitsgrad mit dem jeweils benutzten Produkt, auf einer Skala von 1 bis 10, zu bewerten. Diese Bewertungen werden in eine mathematische Formel eingefügt, welche die relative Attraktivität für jede Chance errechnet. Die sogenannte "Potenzial-Kalkulation" $\text{Wichtigkeit} + (\text{Wichtigkeit} - \text{Zufriedenheit}) = \text{Potenzial}$.

5. STARTHILFE FÜR INNOVATION

Die letzte Stufe beinhaltet die Nutzung der Daten, um Chancen für Produktentwicklung, Marktsegmente und bessere Wettbewerbsanalyse zu ermitteln. Diejenigen Outcomes, die von den Kunden als am wichtigsten und am wenigsten befriedigend angesehen werden, repräsentieren das grösste Potenzial. Die Outcomes von geringerer Wichtigkeit und vernünftiger Befriedigung werden nicht weiterverfolgt.

Es bringt mehr, genau zu verstehen, welche Aufgaben die Kunden mit einem Produkt erle-

digen 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 die Innovation nicht länger eine Frage von Wunscherfüllung oder glücklichen Zufällen, sondern eine steuerbare, vorhersehbare Disziplin sein.

FALLBEISPIEL: CLARIDEN LEU

"Sie wussten schon immer, was Sie mit Ihrem Geld anfangen wollen."

Clariden Leu geht andere Wege, um die Ansprüche vermöglicher Kunden im dritten Lebensabschnitt zu erfüllen. Das Dienstleistungskonzept "MyPension", Ende letzten Jahres eingeführt, ermöglicht es dem Kunden, sein Kapital aus der Pensionskasse und weitere Vermögenswerte flexibel selbst zu verwalten und sich damit bei der Ausgestaltung seiner Pension mehr Spielraum zu sichern. "MyPension" wurde mit einer neuartigen Innovationsmethode aus den USA, der "Outcome-Driven Innovation" oder kurz ODI, konzipiert. ODI erkennt die unterbefriedigten Bedürfnisse von Kunden auf messbare Art, priorisiert sie in einer klaren Rangfolge und liefert somit Clariden Leu konkrete Vorgaben für die Ent-

wicklung des "MyPension"-Angebots, für die Gestaltung des Beratungsprozesses und für die Marketingpositionierung und Kommunikation.

DEN NERV DES KUNDEN TREFFEN

"Jahrelang haben wir bei vermögenden Privatkunden im Pensionierungsalter den Fokus für die Ansprache nicht optimal gesetzt", sagt Adrian Nösberger, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Private Banking Schweiz der Clariden Leu. "Mit unserer Botschaft: 'Die Tage der harten Arbeit sind vorbei. Geniessen Sie Ihre Zeit, wir kümmern uns um Ihr Vermögen', haben wir viele Kundinnen und Kunden einfach zu wenig angesprochen. Das konnten wir an den Ergebnissen ablesen."

Dank der Innovationsmethode ODI ist es Clariden Leu gelungen, im Markt vier unterschiedliche Kundensegmente zu identifizieren, die jeweils völlig verschiedene Bedürfnisstrukturen aufweisen. Da gibt es zum Beispiel das Segment des Sicherheitsorientierten, der einen langen Planungshorizont hat und jederzeit genügend Liquidität haben will. Oder der Anspruchsvolle, der selber bestimmen und seine Lebensfinanzierung gestalten will. Für jedes dieser vier Segmente wurden die rund hundert Bedürfnisse messbar formuliert, von Kunden selbst quantifiziert und eine Rangfolge der unter- und überbefriedigten Bedürfnisse erstellt. Clariden Leu konzentrierte sich auf eines der vier Segmente, das etwa 30 Prozent des Marktes der vermögenden Privatkunden ab 55 ausmacht. Aus den Hunderten von erfassten Kundenbedürfnissen ergab die quantitative Studie eine Liste der 10 bis 15 wichtigsten, aber klar unterbefriedigten Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind sehr konkret und messbar formuliert. Jedes Element des "MyPension"-Anlagekonzepts, des Beratungsprozesses und der Marktkommunikation wurde anhand der Bedürfnisse optimiert. Die Marketingpositionierung nimmt die Probleme und Anforderungen der Kunden konkret auf und zeigt eine Lösung auf, der Wert bringt. "MyPension" wurde Ende 2007 im Schweizer Markt lanciert. Mit klaren Botschaften, wie "Ihr Kapital kennt keine Pensionierung" oder "Mein Vermögen. Meine Ziele", macht Clariden Leu darauf aufmerksam, dass man mit "MyPension" eine attraktive Alternative zum bestehenden Angebot geschaffen hat. Die ersten Ergebnisse nach rund sechs Monaten sind vielversprechend. "Entscheidend ist, die Bedürfnisse der Kunden genau zu verstehen und nicht aus der eigenen, internen Optik heraus voreilige Schlüsse zu ziehen", sagt Adrian Nösberger. "Die Investition in ODI hat uns einen grossen Schritt nach vorne gebracht." ■