

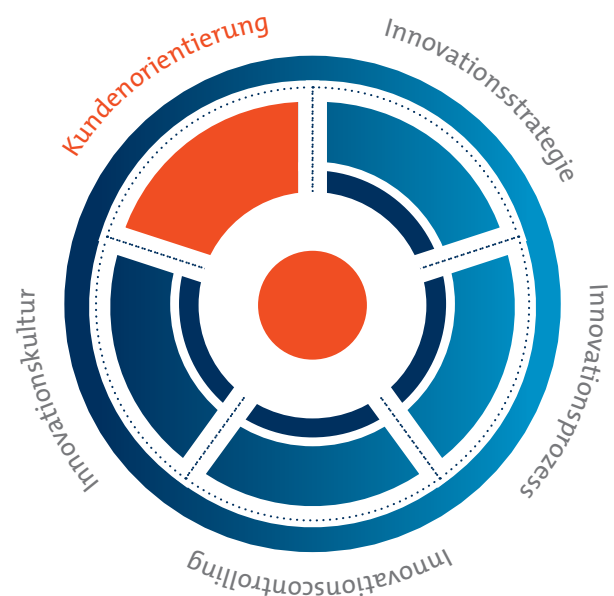
Faktenblatt

Erfolgsfaktor 5: Die Markt- und Kundenorientierung

Markt- und Kundenorientierung besitzt eine herausragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dieses Credo ist im Zeitalter von Käufermärkten und steigender Wettbewerbsintensität inzwischen allgemein akzeptiert. Eine starke Markt- und Kundenorientierung ist auch ein zentraler Faktor, der über das Gelingen oder das Scheitern von Innovationsvorhaben bestimmt. Die Welt aus den Augen der Kunden sehen zu lernen und diese Perspektive von Anfang bis Ende in den Innovationsprozess konsequent zu integrieren, wird zunehmend erfolgsentscheidend. Inwieweit das gelingt, hängt nicht zuletzt vom Einsatz der richtigen Instrumente ab. Das vorliegende Faktenblatt beschäftigt sich mit dem Erfolgsfaktor „Markt- und Kundenorientierung“.

Viele neue Produkte werden vom Markt nicht angenommen. Die Zahlen sind erschreckend: Die Flop-Rate liegt im Investitionsgüterbereich zwischen 20 und 40 Prozent. Im Konsumgüterbereich beträgt sie sogar zwischen 30 und 90 Prozent. Hauptverantwortlich für das Scheitern sind **technische Probleme** gepaart mit Managementfehlern sowie eine unzureichende **Markt- und Kundenorientierung** (vgl. Reichwald et al. 2007).

Höchste Zeit also, die Innovationsvorhaben konsequent an den Markt- und Kundenbedürfnisse auszurichten!



INNOVATION

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Markt- und kundenorientierte Innovationsstrategie

Jedes Innovationsprojekt muss zu einem gewissen Grad Markt und Kunden einbeziehen. Art, Zeitpunkt und Umfang der Berücksichtigung im weiteren Innovationsprozess hängen allerdings maßgeblich von der entwickelten Innovationsstrategie ab.

Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien unterscheiden sich dahingehend, ob sie darauf abzielen, ein Angebot über die Qualität oder einen günstigen Preis vom Wettbewerb abzuheben. Steht die Qualität im Vordergrund, besitzen Technik- und Kundenorientierung eine große Bedeutung.

Technology-push-Innovationen sind technologiegetrieben. Sie gehen meist von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung aus und versuchen, durch die Entwicklung innovativer Technologien Wettbewerbsvorteile oder sogar neue Märkte zu erschließen. Der Chance, sich mit einer radikalen Innovation einen großen Vorsprung zu sichern, stehen in der Regel erhebliche Risiken und lange Entwicklungszeiten gegenüber.

Market-pull-Innovationen setzen dagegen konsequent an den Kundenbedürfnissen an. Den Anstoß dazu geben häufig Marketing und Vertrieb, Servicemitarbeiter oder Kunden. Solche Innovationsvorhaben haben eine eher kurz- bis mittelfristige Perspektive und gehen mit geringen Risiken einher. Ergebnis sind in der Regel inkrementelle Verbesserungen.

Auch technologiegetriebene Innovationsvorhaben müssen vor der endgültigen Entwicklung Kunden, Wettbewerber und Markt in den Blick nehmen. Dennoch, während bei Technology-push-Innovationen die Aufgabe eher darin besteht, eine geeignete Zielgruppe für eine bestehende Lösung zu finden, sind sie bei Market-pull-Innovationen Ausgangspunkt aller Überlegungen.

Produktanforderungen aus Markt- und Kundenperspektive

Entscheidend für den Markterfolg ist ein aus Kundensicht überlegenes Produkt. Hierfür sollte es (vgl. Cooper 2011)

1. die Bedürfnisse der Kunden erfüllen,
2. dies in neuer und einzigartiger Weise schaffen,
3. ein hervorragendes Preis-Leistungsverhältnis besitzen,
4. über eine aus Kundensicht exzellente Qualität verfügen und
5. dem Kunden ermöglichen, die Vorteilhaftigkeit leicht nachzuvollziehen.

Qualitätsmerkmale aus Kundensicht

- Produktleistung
- Funktionalität
- Bedienbarkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Haltbarkeit
- Zusatznutzen
- Produktäußeres
- Verpackung
- Umweltgerechte Verwendung und Entsorgung
- Marken-Einklang

Auch der Service und produktbegleitende Dienstleistungen sind wichtige Faktoren. Sie eröffnen nicht nur neue Ertragsquellen, sondern sind auch maßgeblich für die Zufriedenheit und Bindung der Kunden verantwortlich (vgl. Winkelmann 2008).

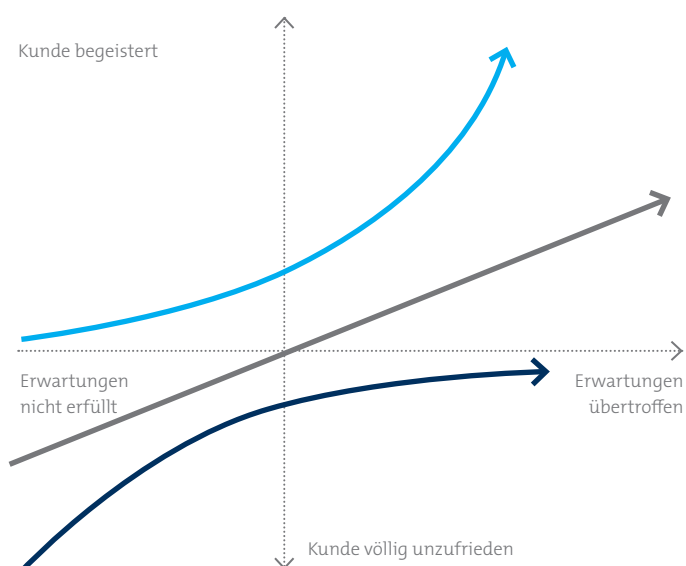
Ebenso klar ist jedoch: Bester Kundennutzen zum günstigsten Preis bei optimaler Verfügbarkeit ist nicht zu erreichen. Auch trägt nicht jede Verbesserung in gleicher Weise zur Kundenzufriedenheit bei:

Basiseigenschaften setzen Kunden zwar voraus, honorieren sie aber nicht.

Leistungseigenschaften eignen sich dagegen besser zur Differenzierung – je umfassender sie erfüllt sind, desto mehr wird der Kunde es schätzen.

Begeisterungseigenschaften überraschen den Kunden und sorgen für ein hohes Maß an Zufriedenheit.

Die große Kunst besteht darin, die unterschiedlichen Aspekte angemessen zu berücksichtigen und sämtliche Merkmale zu einem von den Kunden als stimmig und unverwechselbar wahrgenommenen Gesamtergebnis zusammenzuführen.



Begeisterungseigenschaften
Leistungseigenschaften
Basiseigenschaften

Abbildung 1: Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit nach dem Kano-Modell

Quelle: Eigene Darstellung nach Haller (2012)

Markt- und Kundenorientierung im Innovationsprozess

Um dies zu ermöglichen, sollten die Aktivitäten im Innovationsprozess von Anfang bis zum Ende an den Markt- und Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden. Das betrifft die Arbeitsaufgaben in den Stufen (Stages) und die Entscheidungspunkte (Gates) gleichermaßen:

An den **Gates** entlang des Innovationsprozesses wird bestimmt, ob ein Innovationsvorhaben weiterverfolgt wird. Die Entscheidung erfolgt anhand definierter Kriterien, die mit zunehmender Projektreife schärfer und detaillierter werden. Selbstverständlich sollten die Kriterien auch überprüfen, ob eine ausreichende Kunden- und Marktorientierung gewährleistet ist (vgl. Cooper 2011):

- Begeistert die Innovation den Kunden?
- Werden wesentliche Kundenprobleme gelöst?
- Besitzt die Innovation mindestens einen komparativen Vorteil gegenüber den Wettbewerbsangeboten?
- Werden neue und differenzierende Vorteile offeriert?

In den **Stages** werden die hierfür notwendigen Informationen gesammelt und darauf aufbauende Lösungen erarbeitet. Dies setzt die Fähigkeit voraus, möglichst frühzeitig Märkte, Kunden und Wettbewerber zu verstehen, daraus Anforderungen abzuleiten und diese konsequent in neue Produkte umzusetzen.

Märkte verstehen

Die Marktanalyse zielt darauf ab, das Marktsystem zu verstehen, mögliche Marktentwicklungen vorauszusehen und vielversprechende Potenziale zu identifizieren.

Eines ihrer zentralen Elemente ist die **Marktsegmentierung**. Sie teilt den Gesamtmarkt in einzelne Teilmärkte auf und beschreibt die angestrebten Zielmärkte. Die Fokussierung erlaubt es, bestehende Marktlücken zu identifizieren, passgenaue Lösungen zu entwickeln und Kunden zielgenau anzusprechen.

Daran schließt die **Analyse der Marktpotenziale** an. Auf der Basis einer Schätzung von Absatzmenge und Verkaufspreises lässt sich das zu erwartende Umsatzvolumen und die Attraktivität eines Zielmarktes bestimmen. Grundlage für die Schätzung können hausinterne Quellen, amtliche Statistiken, Marktstudien oder Informationen von Verbänden und Kammern sein.

In diesem Zusammenhang lassen sich zudem **Markteintrittsbarrieren** und **Marketingchancen** analysieren. Mehr Informationen zur Marktanalyse finden Sie im Faktenblatt 5/2010 „Machbarkeitsstudie“.

Feedback	Beschwerde-management							
	Ideen-management							
Befragen	Persönliches Interview							
	Quantitative Befragungen			Qualitative Befragungen				
	Fokusgruppe							
	Critical-Incident-Methode							
	Customer Visits							
	Problem-Detecting-Methode							
	Multidimensionale Skalierung							
Beobachten	Day-in-the-Life-Methode							
	Tagebuchmethode							
	Netnographie							
	Emphatic Design							
Integrieren	Lead-User-Methode							
	Wettbewerbe					Tailored Customization		
						Modularisierung		
							Segmented Standardisation	
Umsetzen			Lastenheft					
		QFD						
				Target Costing				
		Konzepttests						
				Prototypentest				
					Produkttest			
					Markttest			
	Conjoint-Analyse							
	Entdeckung & Ideen-generierung	Voranalyse	Machbarkeits-studie	Forschung & Entwicklung	Testen & Prüfen	Markt-einführung	Produktion	Vertrieb
	Phase des Innovationsprozesses							

Abbildung 2: Ausgewählte Methoden zur Kundenorientierung im Innovationsprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermetsberger (2009)



Kunden verstehen

Mindestens ebenso wichtig ist ein genaues Verständnis der Kunden und Nutzer. Neben der Nutzung vorliegender Sekundärdaten, lassen sich Kundeninformationen auf verschiedene Weise gewinnen:

- Feedback aufnehmen
- Kunden befragen
- Kunden beobachten
- Kunden als Ideengeber integrieren.

Hierfür stehen eine Vielzahl geeigneter Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Entscheidend für den Erfolg ist der richtige Methodenmix. Er hängt unter anderem vom Stand des Innovationsprozesses, der Produktkategorie, den verfügbaren Ressourcen und der angestrebten Innovationshöhe ab (siehe Abbildung 2).

Kundenfeedback liefert wichtige Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des eigenen Angebotes. Beschwerden, Lob, Anregung und Kritik beinhalten wertvolle Impulse für Verbesserungen. Solche Rückmeldungen zu erleichtern, sie zu beantworten, zu speichern und weiterzuverarbeiten ist die Aufgabe eines professionellen Beschwerdemanagements. Eine ebenso vielversprechende Quelle sind Mitarbeiter mit häufigem Kundenkontakt, wie Verkaufspersonal oder Kundendienst. Motivieren Sie diese, ihre Erfahrungen zu teilen oder ermöglichen Sie ihnen durch ein Ideenmanagement Vorschläge aktiv einzubringen.

Kundenbefragungen sind eine einfache und bewährte Möglichkeit, aktiv mit den Nutzern in Kontakt zu treten. Wichtig ist jedoch, zwischen quantitativen und qualitativen Befragungen zu unterscheiden.

” Wenn ich die Menschen gefragt hätte,
was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde!“
– Henry Ford –

Neben aktuellen Kundenwünschen interessieren vor allem unbekanntes wie zukünftige oder latente Kundenbedürfnisse und Probleme sowie unterbewusste Kaufmotive. Sie sind den Kunden meist nicht bekannt, bergen aber besonders große Potenziale. Um außergewöhnliche Lösungen zu finden, reicht es deshalb nicht, die Nutzer lediglich nach ihren Wünschen zu fragen.

Empfehlung: Binden Sie die potenziellen Nutzer von Beginn an in die Planungen ein und ermitteln Sie möglichst detailliert deren Bedürfnisse. In den letzten Jahren gewinnen dabei zunehmend Ansätze an Bedeutung, die trotz konsequenter Kundenorientierung auch größere Innovationsgrade anstreben. Beispiele sind qualitative Befragungen, Beobachtungen, die Lead-User-Methode oder Design Thinking.

Quantitative Befragungen ermitteln die Kundenwünsche mittels standardisierter Fragebögen. Sie dienen jedoch eher dazu, vermutete Zusammenhänge zu überprüfen und zu quantifizieren, als neue Sachverhalte aufzudecken. Dementsprechend sind ihrem Einsatz im Innovationsprozess enge Grenzen gesetzt. Sie eignen sich beispielsweise zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit oder zum Aufspüren sogenannter Lead User.

Qualitative Befragungen hingegen lassen den Befragten mehr Raum, eigene Eindrücke, Bedürfnisse und Anregungen zu äußern. Auch hier existieren unterschiedliche Befragungstechniken. Meist werden die Nutzer allerdings anfangs gebeten, ihre Eindrücke frei zu schildern. Im weiteren Gesprächsverlauf geht der Interviewer darauf ein und hakt erst gegen Ende mit konkreten Fragen nach.

Customer Visits helfen dem Entwicklungsteam, einen direkten Eindruck vom Kunden zu gewinnen. Vertreter von Marketing, Technik und Vertrieb besuchen den Kunden, um ihn intensiv zu befragen. Die Ergebnisse werden anschließend im Unternehmen im Rahmen eines Workshops zusammengeführt und diskutiert.

Die **Critical-Incident-Methode** eignet sich besonders zur Verbesserung von Dienstleistungen. Hierzu wird der Prozess mit dem Kunden gezielt auf besonders positive und negative Ereignissen untersucht. Um die Analyse zu strukturieren, kann im Vorfeld der Gesamtprozess in Teilprozesse zerlegt werden.

Auch im Hinblick auf Produkte fällt es Kunden häufig leichter, Probleme zu benennen als ihre Bedürfnisse und Wünsche. Die **Problem-Detecting-Methode** nutzt dies, indem sie Nutzer die empfundenen Schwächen eines Angebots im Rahmen eines Brainstormings zusammentragen und anschließend gewichten lässt.

Auf der Suche nach bisher unbekanntem Problemen und Bedürfnissen lassen sich unter anderem die Ladderingtechnik oder Tiefeninterviews einsetzen. Die Ladderingtechnik versucht, durch wiederholte Warum-Fragen tieferliegende Handlungsbedürfnisse aufzudecken. Das Tiefeninterview zielt durch non-direktive Fragetechniken darauf ab, unbewusste Motive, Einstellungen, Bedürfnisse und Emotionen sichtbar zu machen. Es stellt jedoch hohe Anforderungen an den Interviewer.

” Auch im Hinblick auf Produkte fällt es Kunden häufig leichter, Probleme zu benennen als ihre Bedürfnisse und Wünsche.

Fokusgruppen

Eine häufig eingesetzte Methode sind Fokusgruppen, bei der acht bis zwölf Teilnehmer gemeinsam interviewt werden. Die sich daraus entwickelnden teils lebhaften Diskussionen ergeben reiche Einsichten. Mitunter kann die Gruppe aber schüchterne Personen hemmen oder sozial erwünschte Aussagen fördern.

Die Einsatzmöglichkeiten von Fokusgruppen liegen in der

- Ermittlung von Bedürfnissen und Anregungen,
- Ideenfindung oder
- Beurteilung von Konzepten und Prototypen.

Nutzer zu beobachten ist eine weitere Möglichkeit, unbekannte Probleme und Bedürfnisse aufzuspüren. Wie ein Ethnologe versucht der Betrachter, den Alltag der Kunden mitzerleben und nachzuempfinden, letztendlich die Welt aus der Sicht der Kunden zu sehen. Eine solche teilnehmende Beobachtung liefert vielleicht die tiefsten Einblicke.

Eine pragmatische Variante ist die **Day-in-the-Life-Methode**. Ein Kunde wird einen Tag lang in seinem Alltag begleitet, beobachtet und anschließend befragt. Sollen die Kunden dagegen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, bietet sich der Einsatz von Videokameras oder die „Tagebuchmethode“ an.

Im Rahmen der **Tagebuchmethode** werden Nutzer gebeten, ihre Erlebnisse, Gedanken und Gefühle zu dem untersuchten Phänomen aufzuschreiben. Die Ergebnisse können anschließend ausgewertet und mit den Nutzern diskutiert werden.



Sind die Produkte für die Kunden so bedeutsam, dass sie sich darüber im Internet äußern, kann auch eine Auswertung der Inhalte von Blogs, Tweets und Foren lohnen. Mit Hilfe einer solchen Netnographie stößt man nicht nur auf Kritik, sondern mitunter auch auf ungelöste Problemstellungen und innovative Lösungen.

Kundenintegration geht noch einen Schritt weiter. Denn Kunden können auch wertvolle Ideen und Lösungsinformationen einbringen. Durch den gezielten Einsatz von Kreativtechniken kann dies beispielsweise im Rahmen von Fokusgruppen oder Workshops mit Kunden geschehen. Möglichkeiten sich an eine breite Nutzergemeinde zu wenden bieten Ideenwettbewerbe, zum Beispiel über eine der zahlreichen Open Innovation Plattformen.

Gerade für KMU ist es allerdings entscheidend, den Aufwand überschaubar zu halten. Ebenso wichtig: Die Teilnehmer müssen in der Lage sein, innovative Vorschläge beizutragen. Eine gute Möglichkeit besteht etwa darin, Kernkunden einzubeziehen, zu denen ein besonderes Vertrauensverhältnis besteht. Ein Weg, um außergewöhnliche Lösungen zu erhalten ist, nur besonders innovative Nutzer, die sogenannten **Lead User** einzubinden.

Mass Customization wiederum lässt Kunden ihr Produkt individuell gestalten oder anpassen, ohne dadurch eine zu hohe Variantenvielfalt zu riskieren. Denn obwohl individualisiert, werden die Produkte nicht in Einzel-, sondern in Massenfertigung produziert (vgl. Hemetsberger et al. 2009):

- Segmented standardization: Verschiedene Varianten werden vorproduziert und für den Kunden entsprechend seiner Auswahl zugestellt.
- Modularisierung: Individuelle Produkte werden aus einzelnen vorgefertigten Modulen zusammengestellt.
- Tailored Customization: Produkte werden wie beim T-Shirt Produzenten Spreadshirt entsprechend den Kundenwünschen gefertigt.

Lead-User-Methode

Nur die wenigsten Kunden sind in der Lage, innovative zukunftssträchtige Ideen zu entwickeln. Deshalb zielt die Lead-User-Methode darauf, nur besonders fortschrittliche Nutzer in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Solche Lead User beschäftigen sich in besonderer Weise mit einem Produkt oder Anwendungsfeld und schaffen eigene Lösungen für ihre Bedarfe, die vom Markt noch nicht gestillt werden. Sie sind ihrer Zeit voraus und daher in der Lage, bereits heute Bedürfnisse zu identifizieren, die übermorgen auch im Massenmarkt eine wichtige Rolle spielen werden.

Die Lead-User-Methode beinhaltet vier Schritte:

1. Ziele und Suchfelder definieren
2. Trends durch Experten identifizieren
3. Lead User finden
4. Ideen entwickeln

Die zentrale Schwierigkeit besteht darin, solche außergewöhnliche Personen zu finden. Hierzu lassen sich mit Hilfe von Fragebögen die Eigenschaften von Nutzern ermitteln. Hat jemand beispielsweise bereits eigenständige Lösungen im gesuchten Problemfeld erarbeitet, spricht dies für seine Eignung als Lead User. Einfacher ist häufig allerdings Experten zu befragen, wer noch mehr zu einem bestimmten Thema wissen könnte. Im Zentrum des entstehenden Netzwerkes stehen besonders informierte Lead User.

Wettbewerber verstehen

Um sich am Markt erfolgreich zu differenzieren, ist es zunehmend wichtig, genau über seine direkten, indirekten und potenziellen Wettbewerber informiert zu sein. Nur so lassen sich deren Schwächen gezielt nutzen und Möglichkeiten zur Differenzierung und Preisgestaltung ableiten:

- Welche Mitbewerber und Wettbewerbsprodukte gibt es?
- Worin bestehen deren Stärken und Schwächen?
- Welche Ziele und Strategien verfolgen sie?
- Was ist über ihre Kostenstruktur, Produktionskapazität und Profitabilität bekannt?

Die meisten Fragen können bereits über allgemein zugängliche Veröffentlichungen und Firmeninformationen sowie das eigene Verkaufspersonal beantwortet werden. Darüber hinaus können jedoch auch Kundenbefragungen, Testkäufe oder Usabilitytests wertvolle Eindrücke vermitteln. **Multidimensionale Skalierung** und **Faktorenanalyse** sind zwei statistische Verfahren, um die Positionierung der eigenen Marke oder Produkte im Wahrnehmungsraum der Kunden zu bestimmen. Die Stärken und Schwächen der Produkte lassen sich besser verstehen, wenn man sie im Rahmen einer **Produktklinik** systematisch zerlegt und analysiert.

Eine übersichtliche Darstellung der eigenen Position im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern bzw. Wettbewerbsprodukten kann beispielsweise mit Hilfe von Portfolio-diagrammen oder eines Stärken-Schwächen-Profiles erfolgen.

Anforderungen umsetzen

Um die gesammelten Informationen für den eigentlichen Entwicklungsprozess als konkrete Zielstellungen nutzbar zu machen, gilt es, die Anforderungen zu strukturieren, in ausreichendem Detaillierungsgrad darzustellen und zu gewichten.

Lastenhefte sind ein wesentliches Mittel, um die Produktanforderungen zu definieren. Vereinfacht gesagt beschreibt es, was für wen und für welchen Zweck entwickelt werden soll. Neben den relevanten Anforderungen aus Kundensicht und den wesentlichen Leistungsdaten sollte es alle Randbedingungen enthalten. Sie sollten quantifizierbar und nachprüfbar sein (vgl. Schindler 2012).

Das **Quality Function Deployment (QFD)** dient dazu, Kundenanforderungen systematisch in quantifizierbare technische Merkmale, also die Sprache der Entwickler, zu überführen. Hierzu werden die Kundenbedürfnisse den technischen Merkmalen gegenübergestellt und deren Beziehungen bewertet. Die Kundenbedürfnisse können mit einem der oben beschriebenen Instrumente ermittelt werden. Zudem können in weiteren Schritten Zielkonflikte und Optimierungsrichtungen aufgedeckt, das Produkt mit seinen Wettbewerbern verglichen sowie die Bedeutung der einzelnen Funktionen und technische Schwierigkeiten bestimmt werden. Auf dieser Grundlage lassen sich von den Produkt- bis zu den Prüfmerkmalen gezielt Maßnahmen ableiten.

Target Costing ist eine Methodik des Innovationscontrollings. Von einem realistischen Verkaufspreis und der Bedeutung der einzelnen Anforderungen ausgehend, lassen sich in mehreren Schritten die angestrebten Kosten so auf die Produktkomponenten verteilen, wie diese zum Kundennutzen beitragen. Auf diese Weise leiten sich die Kostenziele für die Entwicklung konsequent von den Kundenanforderungen ab.

Tests sorgen für eine validere Beurteilung von Produkten oder einzelnen Qualitätsmerkmalen und beugen dadurch teuren Überraschungen vor. Denn viele Kunden können sich ein Produkt nicht wirklich vorstellen und bewerten, bis sie es sehen und ausprobieren. Darüber hinaus gewährt schnelles,



wiederholtes Testen direktes Feedback. Kundenbedürfnisse lassen sich so besser verstehen und Produkte schrittweise optimieren. Solche Iterationen empfehlen sich vor allem, wenn hohe Innovationsgrade angestrebt werden, keine ausreichenden Informationen vorliegen oder latente Kundenwünsche erschlossen werden sollen.

Während früher vor allem am Ende des Innovationsprozesses getestet wurde, werden sie heute bereits früh eingesetzt und ziehen sich durch den ganzen Prozess: In den frühen Phasen des Innovationsprozesses Konzepttests zur Ideen- und Konzeptbewertung. In der Entwicklungs- und Testphase Prototypen-, Produkt- und Markttests zur Produktoptimierung und Marktprognose.

Wenig Aufwand verursachen Tests mit einfachen Modellen und Mock-ups oder das Rapid Prototyping. Aufwändiger dagegen sind Produktkliniken, Markttests oder die statistisch anspruchsvolle Conjoint Analyse, um die Preisbereitschaft und die Präferenzen der Kunden für bestimmte Produktmerkmale zu ermitteln. Mehr Informationen erhalten Sie in unserem Faktenblatt 4 / 2010 „Testen und Prüfen“.

Design Thinking

Auch Methoden wie das „Emphatic Design“ oder „Design Thinking“ nutzen Beobachtungen und Befragungen, um darauf aufbauend kundenorientierte Produkte zu gestalten.

Design Thinking setzt zudem frühes, schnelles und wiederholtes Testen gezielt dazu ein, erste Ideen zu außergewöhnlichen Lösungen weiterzuentwickeln. Der strukturierte Prozess und die konsequente Kundenorientierung verhindern, dass die interdisziplinären Teams dabei die Richtung verlieren.

Wie die Methode funktioniert erfahren Sie in unserem Faktenblatt (2014) „Design Thinking“.

Fazit

Konsequente Markt- und Kundenorientierung im Innovationsprozess entscheidet maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg von Innovationsvorhaben. Nur wer lernt, die Welt aus den Augen der Kunden zu sehen und es schafft, darauf aufbauend maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln, hat zukünftig eine Chance, im Wettbewerb zu bestehen.

Wir empfehlen deshalb, den Kunden von Anfang an in den Innovationsprozess einzubinden und ein tiefes Verständnis seiner Bedürfnisse und Probleme zu entwickeln. Um sich erfolgreich am Markt platzieren zu können, ist es darüber hinaus entscheidend, stets gut über die Zielmärkte und Wettbewerber informiert zu sein.

Hierfür stehen für sämtliche Phasen des Innovationsprozess bewährte Instrumente zur Verfügung. Für den Erfolg maßgeblich ist es allerdings, für jedes Innovationsprojekt stets den richtigen Methodenmix zu wählen.

Literatur

Altobelli, F. (2011): Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.

Cooper, R. (2011): Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 4. Auflage. Basic Books, New York.

Haller, S. (2012): Dienstleistungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hemetsberger, A. / Füller, J. (2009): Qual der Wahl – Welche Methode führt zu kundenorientierten Innovationen? In Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6., überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 413-448.

Kohnhauser, V. / Pollhamer, M. (2013): Entwicklungsqualität. Carl Hanser Verlag, München.

Reichwald, R / Meyer, A. / Engelmann, M. / Walcher, D. (2007): Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Vahs, D. / Brem, A. (2013): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Wagner, P. / Piller, F. (2011): Mit der Lead-User-Methode zum Innovationserfolg. Ein Leitfaden zur praktischen Umsetzung. (CLIC Executive Briefing Note, No. 20).

Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. Oldenbourg Verlag, München.

Herstatt, C. / Verworn, B. (2007): Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. GWV Fachverlage, Wiesbaden.



Übersicht über Strategiemappe und Faktenblätter

In den folgenden Faktenblättern finden Sie weitere Informationen, Methoden und Instrumente, um Ihre Innovationen erfolgreich zum Markterfolg zu führen:

Inhalt der Strategiemappe

„Innovation managen – Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen“ (2014)

Einführung: Innovation managen

Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 1: Die Innovationsstrategie

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 2: Der Innovationsprozess

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 3: Das Innovationscontrolling

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 4: Die Innovationskultur

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 5: Die Markt- und Kundenorientierung

Autor: Alexander Sonntag

Weitere Faktenblätter der Reihe

„Impulse für das Innovationsmanagement“

Open Innovation

Kundenwissen für neue Produkte nutzen (1 / 2010)

Autoren: Dr. Carsten Lohmann, Dr. Heiner Depner

Markteinführung neuer Produkte (2 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Forschung und Entwicklung (3 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Testen und Prüfen (4 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Machbarkeitsstudie (5 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Serviceinnovationen im Handwerk (2 / 2013)

Autor: Alexander Sonntag

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Autor: Alexander Sonntag
Redaktion: Rabena Ahluwalia
Layout: Claudia Weinhold

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Stand: Mai 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages