

Hans-Gerd Servatius

Vom Kunden gewünschte Ergebnisse als Ausgangspunkt für neue Geschäftsmodelle

Für viele ist das entscheidende Element bei der Geschäftsmodell-Innovation das aus Kundensicht neuartige Verständnis eines Jobs to be done. Aber wie gewinnt man dieses Verständnis? Die Antwort lautet, dass man die vom Kunden gewünschten Ergebnisse detailliert untersuchen sollte...

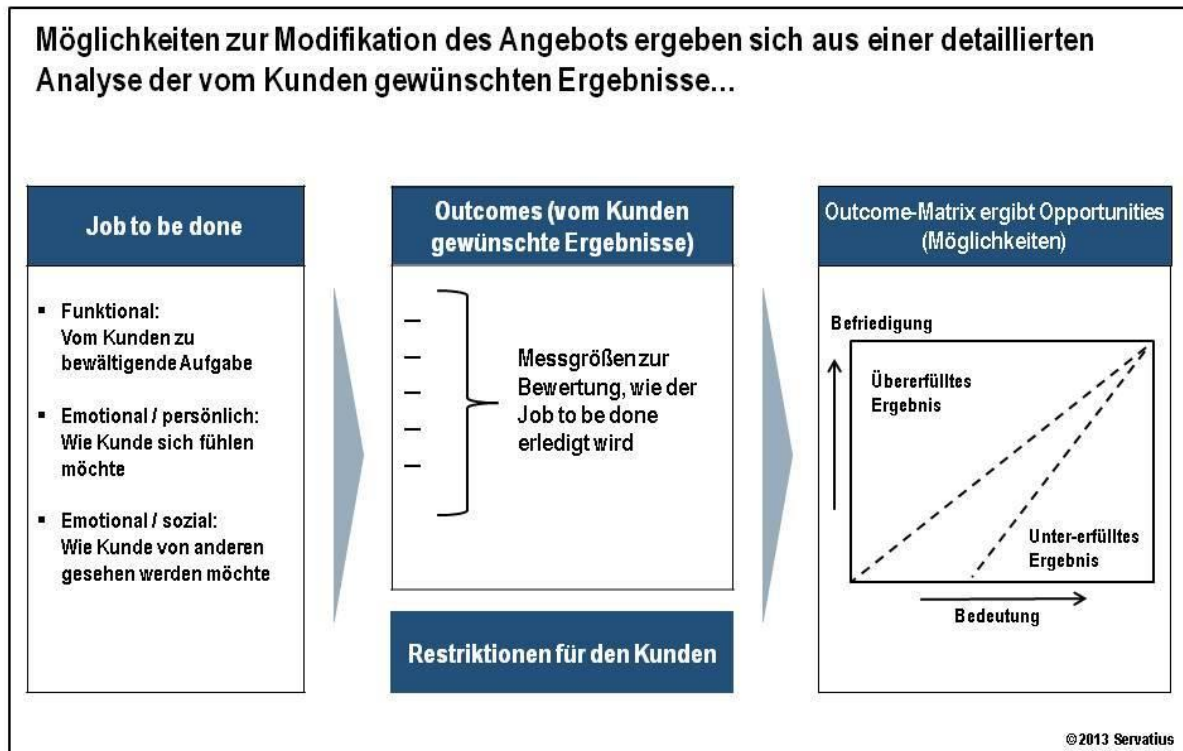
Stärker vom Kunden her denken

Der EnBW-Vorstandsvorsitzende Frank Mastiaux hält es für erforderlich, dass sein Unternehmen das vorhandene Geschäftsmodell grundlegend überdenkt. Dabei müsste man in Zukunft die Wertschöpfungskette stärker vom Kunden zum Kraftwerk gestalten [1]. So wie Mastiaux sehen es viele Energiemanager. Die Frage ist allerdings, wie es gelingt, den Endkunden und seine Bedürfnisse besser zu verstehen. Ein möglicher Lösungsansatz ist vor einigen Jahren für die Produktinnovation entstanden. Dabei stehen die vom Kunden gewünschten Ergebnisse (Outcomes) im Mittelpunkt des Interesses [2].

Outcome-Driven Innovation

Der Outcome-Driven Innovation-Ansatz geht von der vom Kunden zu bewältigenden Aufgabe aus. Neben diesem funktionalen Aspekt eines Job to be done ist auch zu berücksichtigen, wie sich ein Kunde fühlen möchte und wie er von anderen gesehen werden will.

Aus einer Beschreibung des Jobs to be done werden dann die vom Kunden gewünschten Ergebnisse (Outcomes) abgeleitet. Sie haben den Charakter von Messgrößen zur Bewertung, wie ein Job to be done erledigt wird. Eine sorgfältige Analyse liefert erfahrungsgemäß 50 bis 100 derartiger Outcomes. Die meisten Unternehmen versäumen es jedoch, die vom Kunden gewünschten Ergebnisse so genau zu untersuchen.



Die Liste der Outcomes führt zu einer Beschäftigung mit der Frage, wie Kunden die Bedeutung dieser Ergebnisse einschätzen und wie zufrieden sie mit deren Erfüllung sind. Unternehmen sind häufig überrascht festzustellen, dass sie bestimmte Kundenerwartungen übererfüllen, während das Ergebnis bei anderen unterkritisch ist. Insofern erlaubt die Analyse der in der Abbildung dargestellten Outcome-Matrix eine fokussierte Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten.

Einsatz bei der Geschäftsmodell-Innovation

Wir haben in Projekten die Erfahrung gemacht, dass sich dieser Ansatz auch sehr gut zur Weiterentwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen eignet. So wird z.B. transparent, was Privatkunden genau wünschen, wenn sie nach Energieeffizienz-Lösungen suchen. Insofern schließt der Outcome-Driven-Ansatz eine wichtige methodische Lücke bei der Geschäftsmodell-Innovation.

Bleibt zu hoffen, dass Energieunternehmen hiervon rege Gebrauch machen.

Literatur

- [1] Mastiaux F (2013) Wir müssen das Geschäftsmodell komplett überdenken. Interview. In: Handelsblatt, 23. Januar 2013, S. 16-17
- [2] Ulwick A (2005) What Customers Want – Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. New York