campus

Arno Langbehn

PRAXISHANDBUCH PRODUKT-ENTWICKLUNG

Grundlagen, Instrumente und Beispiele

- Qualitative Marktgespräche
- Marktsegmentierung
- Produktkonzept
- USP-Herleitung
- CD-ROM mit 16 Zusatzkapiteln und zahlreichen Praxishilfen

© Campus Verlag GmbH

Arno Langbehn ist Geschäftsführer der B. Behr's GmbH & Co. KG, dem führenden Informationsanbieter in der Lebensmittelindustrie. Er beschäftigt sich seit über 15 Jahren intensiv mit nutzwertorientierter Produktentwicklung und hat mit tuwun® eine Vorgehensweise entwickelt, durch die der Erfolg von Unternehmen deutlich gesteigert wird.

© Campus Verlag GmbH

Arno Langbehn

Praxishandbuch Produktentwicklung

Grundlagen, Instrumente und Beispiele

Hier können Sie den Inhalt der CD-ROM
am Buchende herunterladen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Für meine Frau Ulrike,
ohne die dieses Buch nie entstanden wäre

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.
ISBN 978-3-593-39201-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort 9

Zu Aufbau und Verwendung dieses Buches 11

1. Der Start: Produktentwicklung in herausfordernden Zeiten . . 13
2. Das ist tuwun® 17
3. Grenzen von tuwun® 24
4. Dann ist tuwun® einzusetzen 28
5. Methoden der Informationsbeschaffung 32
6. Bedenken gegen Marktgespräche 84
7. Wer führt tuwun® durch? 88
8. Die Gesprächsaufzeichnung 91
9. Die sieben Bestandteile eines erfolgreichen Produkts 101
10. Die Fragetechnik 130
11. Gesamtablauf der Umsetzung von tuwun® in der Produktentwicklung 156
12. Die Marktsegmentierung 159
13. Die Auswahl des Gesprächsorts 172
14. Die Auswahl der Gesprächspartner 174
15. Die Auswahl der Interviewer 181
16. Die Terminvereinbarung mit dem Gesprächspartner 188
17. Die Gesprächsvorbereitung 204
18. Der Einstieg in ein persönliches Marktgespräch 218
19. Der Hauptteil eines persönlichen Marktgesprächs 226
20. Das Ende eines persönlichen Marktgesprächs 282
21. Die Gruppendiskussion 286
22. Die Gesprächsauswertung 320
23. Die Patenschaften 335
24. Die Schritte zur USP-Definition 346
25. Das Produktkonzept 352
26. Der Konzeptpräsentation 367

© Campus Verlag GmbH

27. Der Werbetest 369
28. Der Beta-Test 376
29. Nach dem Verkauf 377
30. Weitere Verwendungsmöglichkeiten für tuwun® 379

Danksagung 380
Register 381

© Campus Verlag GmbH

Inhalt der CD-Rom

1. Entwicklung über Jahrzehnte
2. Produktentwicklung früher bis heute
3. Grenzen von Strategie, Qualitätsmanagement und Service
4. Marketing, Werbung und Verkauf
5. Warum Kunden kaufen
6. Kundenerwartungen heute
7. Kundennutzen
8. Prozessmusterwechsel und Komplexität
9. Preisfindung
10. Fokussierung: spitz statt breit
11. Zukunftsmärkte
12. Emotion
13. Design
14. Trend
15. Ihre Chancen
16. Die Umsetzung im Betrieb

Quellen

Anhang

Der Fragenkatalog – Anhang zum Kapitel Fragetechnik
Formblatt 1: Beschwerden
Formblatt 2: No-Report
Formblatt 3: Ideenblatt
Formblatt 4: Außendienstbesuche
Formblatt 5: Verkaufsgespräche in den eigenen Räumen
Formblatt 6: Vertriebsagenturen
Formblatt 7: Händler im Massengeschäft
Formblatt 8: Messen, Kongresse und Seminare

© Campus Verlag GmbH

Formblatt 9: Interne Auswertung von Postkorbanalysen
Formblatt 10: Produktbewertung
Formblatt 11: »Zufällige« Gespräche
Formblatt 12: Gesprächsprotokoll
Formblatt 13: Kriterien für den Interviewer
Checkliste 1: Quellen zu Vorabinformationen über den Gesprächspartner
Formblatt 14: Gesprächsvorbereitung
Formblatt 15: Informationen zum Gespräch
Tabelle 7: Varianten der Informationsbeschaffung
Tabelle 8: Vergleich der sechs wichtigsten Methoden zur Informationsbeschaffung
Tabelle 10: Optimaler Gesprächsablauf
Checkliste 2: Vorbereitung Gruppendiskussion
Formblatt 16: Feedbackfragen
Formblatt 17: Kurzauswertung
Formblatt 18: Auswertung Lebenswelt und Tätigkeiten bis Komplexität
Formblatt 19: Perspektiven
Formblatt 20: Patenschaft
Formblatt 21: Produktkonzept
Formblatt 22: Prozessmusterwechsel
Formblatt 23: Best Practice, Prozessmusterwechsel und Reduktion der Komplexität entlang der gesamten Wertschöpfungskette
Formblatt 24: Umsetzung bei den eigenen Produkten

Geistreiches und Zitiertes zu den Kapiteln des Buches

© Campus Verlag GmbH

Vorwort

Es gibt keine stagnierenden Märkte für Ihr Unternehmen, nur eine stagnierende Produktentwicklung. In Krisenzeiten überleben die Unternehmen, die sich auf die Kundenbedürfnisse einstellen und ein umfangreiches Wissen über ihre Kunden haben. Sie spüren vor allen anderen, wenn sich die Bedürfnisse ändern und können als erstes mit neuen Produkten reagieren. Die Kunden entscheiden so über die Ausrichtung Ihres Unternehmens, und nicht Ihre Mitarbeiter. Ideen für die neuen Produkte erhalten Sie nicht aus der Zeitung, auch nicht auf teuren Trend-Seminaren. Die wirksamste Quelle hierfür sind Ihre Kunden. Reden Sie mit ihnen. Der Kunde hat seine Vorstellungen und Anforderungen: Die Hersteller müssen diese ausführen.

Bis zum Ende des letzten Jahrtausends war das Verhalten der Kunden relativ stabil und vorhersehbar. Jetzt haben wir den genauen Gegensatz. Der Kunde von heute und in der Zukunft ist spontan, unberechenbar bis chaotisch. Morgens Aldi, mittags McDonald's, dazwischen eine Tasche von Louis Vuitton. Und abends muss es ein Essen beim Edel-Italiener sein. So weit ist es für die Anbieter noch ansatzweise kalkulierbar. Doch der nächste Tag sieht ganz anders aus: morgens ein bisschen Lachs beim Feinkosthändler, mittags Diät, damit das neue Shirt von Zara oder C&A passt. Abends wird zum romantischen Abschluss der Pizza-Service nach Hause gerufen. Das ist Chaos pur.

Viele Unternehmen reagieren mit Preissenkung, statt sich im Angebot und dem Nutzen für den Kunden zu übertrumpfen. Und das bei einem Überangebot dieser austauschbaren Produkte! Diesen Preiskampf bei unattraktivem Angebot quittieren die Kunden nicht mit Konsumlust, sondern mit Konsumfrust. In Deutschland tobt seit einigen Jahren der Preiskrieg. Jeder versucht noch billiger als alle anderen zu sein. Hier kommt der Kinoeffekt: Ich sehe nicht sehr viel, da mein Vordermann die Kinoleinwand fast verdeckt. Ich setze mich aufrecht hin. Mein Hintermann muss sich schon auf die Rückenlehne des Kinosessels setzen. Und der Hinter-Hintermann braucht schon eine Leiter …

© Campus Verlag GmbH

Panikmache? Nein! Nur eine reale Beschreibung. Die meisten Unternehmen werden sicherlich bestehen bleiben, bis Sie dieses Buch bis zum Ende gelesen haben (wenn Sie sich beeilen!). Jedoch müssen sich die Unternehmen in den nächsten Jahren radikal verändern, um zu bestehen – auch in der Produktentwicklung. Ergreifen Sie die Initiative, bevor Ihre Mitbewerber es tun und Sie nur noch reagieren können. Seien Sie schnell. Überstürzen Sie jedoch nichts, sondern gehen Sie Schritt für Schritt voran und Sie werden erfolgreich sein.

Wir konkurrieren nicht mehr mit der Qualität unserer Produkte, sondern immer mehr mit der Qualität unserer Mitarbeiter. Doch wenn jeder heute »gute« Produkte hat und es »ohne Qualität« gar nicht geht, dann muss die Produktentwicklung neu überdacht werden. Auch sind die Mitarbeiter auf den vorhandenen oder neuen Markt einzustimmen. Aus diesem Grund wird auch die Kommunikation mit den Kunden immer wichtiger. Das hat Arno Langbehn in diesem Buch sehr gut dargestellt und ihm ist in diesem *Praxishandbuch Produktentwicklung* eine hervorragende Umsetzung mit zahlreichen neuen Anregungen gelungen.

Ich wünsche diesem Buch viele Leser, denn es lohnt sich.

Rolf H. Ruhleder

© Campus Verlag GmbH

Zu Aufbau und Verwendung dieses Buches

Erfolg ersetzt alle Argumente. Wenn Sie mit Ihrer bisherigen Form der Produktentwicklung einen Treffer nach dem andern landen und sich vor Gewinn kaum retten können, dann ändern Sie bitte nichts und bleiben bei Ihrer Methode. Auch dann, wenn in diesem Buch eine andere Vorgehensweise beschrieben wird. Schenken Sie dieses Buch in diesem Fall einem Bekannten. Wenn Sie jedoch meinen, dass es besser laufen könnte oder gar muss, dann finden Sie in diesem Buch viele Anregungen und eine Vorgehensweise zur erfolgreichen Produktentwicklung.

Für das Lesen dieses Buches benötigen Sie circa 40 Stunden sowie 30 Stunden für die Texte auf der CD. Diese Zeit sollte Ihnen eine erfolgreiche Produktentwicklung wert sein. Sie werden in diesem Buch einiges lesen, dem Sie zustimmen. Und Sie werden einiges lesen, dem Sie nicht zustimmen: »Das geht in meiner Branche nicht«, »Dazu habe ich keine Zeit«. Doch in genau diesem Fall bitte ich Sie zu überlegen, ob das, was Sie lesen, nicht auch richtig sein kann. Testen Sie es. Fortschritt besteht immer dann, wenn man etwas Neues ausprobiert.

In diesem Buch konzentrieren wir uns darauf, wie Sie sich aus Sicht Ihrer Kunden mit Produkten von anderen Anbietern positiv abheben, wie Sie die Bedürfnisse Ihrer potenziellen Kunden kennen lernen und mit diesen Erkenntnissen Produkte entwickeln, die Ihr Kunde dankbar kauft. Auf der CD sind die Situation der Produktentwicklung und die Ansprüche der Kunden zusammengefasst. Das *Praxishandbuch Produktentwicklung* endet jedoch nicht bei dieser Ist-Situation und beim Ausblick in die Zukunft, sondern zeigt in den Kapiteln des Buches auch einen Lösungsweg auf. Es bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, mit der Sie die Produktentwicklung in Ihrem Betrieb optimieren können. Hierfür erhalten Sie ein ausgereiftes Verfahren, das sich voll auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden konzentriert: tuwun® (**t**ell **u**s **w**hat yo**u** **n**eed). Wissen ist das eine, doch die Umsetzung des Wissens ist das, was zählt. Die dafür benötigten Vorlagen sind im Buch und zusätzlich als separate Dateien auf der CD enthalten. Ebenso ist daneben außerdem eine

© Campus Verlag GmbH

Vielzahl von Zitaten zum Thema Produktentwicklung auf der CD zu finden.

In diesem Buch werden keine fertigen Produktideen geliefert. Das Buch unterstützt Sie stattdessen dabei, tuwun® in Ihrem Unternehmen einzuführen. Sie erhalten das Handwerkszeug, durch das Ihre Mitarbeiter in Gesprächen mit Ihren Kunden die Lösungen für nutzwertige Produkte selbst finden. tuwun® ist eine Strategie und ist in den Köpfen aller Mitarbeiter, die mit Produktentwicklung zu tun haben, zu verankern. tuwun® muss von allen Führungskräften gefordert, gefördert – und noch viel wichtiger – vorgelebt werden! tuwun® ist Chefsache und kann nur in der Durchführung delegiert werden. Die Entscheidung zur Umsetzung ist ganz oben zu treffen.

Verwenden Sie dieses Buch destruktiv und »zerstörerisch«. Schreiben Sie hinein, markieren Sie die für Sie wichtigsten Passagen, machen Sie Ihre Kommentare. Ergänzen Sie mit Ihren persönlichen Anmerkungen, schreiben Sie heraus, was Sie morgen umsetzen wollen, reißen Sie Seiten heraus, um sie sich über den Schreibtisch zu hängen. Dann haben Sie den maximalen Nutzen dieser Seiten.

Um die Lesbarkeit des Buches zu verbessern, wurde darauf verzichtet, neben der männlichen auch jedes Mal die weibliche Form der Ansprache anzuführen, die gedanklich selbstverständlich immer einzubeziehen ist. Außerdem gilt der Begriff »Kunde« für potenzielle Kunden, aktive Kunden und auch ehemalige Kunden, sofern nicht gesondert auf die Unterschiede hingewiesen wird.

Wenn Sie Fragen und Anregungen haben, treten wir gern mit Ihnen in einen Dialog. Gern lese ich auch von Ihren Erfahrungen beim Einsatz von tuwun®. Senden Sie hierfür bitte eine E-Mail an Produktentwicklung@langbehn.com.

Und nun viel Erfolg bei der Umsetzung von tuwun® in Ihrem Unternehmen wünscht Ihnen

Ihr
Arno Langbehn

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 1

Der Start: Produktentwicklung in herausfordernden Zeiten

Wir befinden uns gerade in einer Wirtschaftskrise. Diese ist eine Umsatzkrise und keine Kostenkrise. Denn die Kosten wurden schon fast überall bis ganz nach unten gedrückt. Was vielen Unternehmen fehlt, ist der Umsatz, um ausreichend Gewinne zu erwirtschaften. Und bei der Umsatzkrise ist es wiederum keine Vertriebskrise, denn Verkaufstechniken sind über Jahre optimiert. Wir haben eine Produktkrise. Was den Unternehmen fehlt, sind gute Produkte, für die die Kunden auch bereit sind, Geld auszugeben. Produkte, die einen Nutzen liefern, dass Kunden Schlange stehen, um dafür bezahlen »zu dürfen«. Von diesen Produkten gibt es viel zu wenig.

Im heutigen Tempo des Wandels ändern sich die Erwartungen und Wünsche der Kunden schneller als je zuvor. Was gestern noch ein Kassenschlager war, kann schon heute zum Ladenhüter werden. Bei führenden Bekleidungsunternehmen erntet man mit den Begriffen »Sommermode« und »Wintermode« nur noch ein müdes Lächeln. Schon längst ändert sich die Mode nicht mehr zweimal oder viermal im Jahr. Heute erwarten insbesondere Jugendliche ein sich monatlich änderndes Bekleidungsangebot. Unternehmen wie Zara und H&M setzen dieses bereits um. Diese Geschwindigkeit der Veränderung stellt Unternehmer vor unlösbare Aufgaben, solange sie nicht direkt mit ihrer Angebotsentwicklung am Kunden sind. Die Auswertung von demografischen Statistiken und anderen Sekundärquellen ist hierfür viel zu langsam. Die Unternehmen müssen heute in den Köpfen des Kunden spazieren gehen, seine Wünsche und Träume kennen. Damit ist nicht gemeint, ihn so zu beeinflussen, dass er zum Kauf bewegt wird. Das ist mit den heutigen mündigen Kunden nicht mehr möglich. Eine erfolgreiche Produktentwicklung ist nur noch gemeinsam mit dem Kunden möglich. Je schneller die Produktlebenszyklen sind, desto enger sind die Märkte und je größer der Preiskampf, desto wichtiger ist es, den Kunden in die Produktentwicklung einzubeziehen.

Nur noch Kaufzurückhaltung und Konsumverzicht? Ja und nein. Durchschnittlich haben wir über alle Branchen hinweg diese Entwicklung. Aber egal in welcher Branche Sie arbeiten und wie gut es Ihrer

© Campus Verlag GmbH

Branche im Durchschnitt gerade geht, es gibt immer Unternehmen, die wachsen. Koppeln Sie sich vom Branchentrend ab. Machen Sie Ihr eigenes Wirtschaftswachstum. Erfüllen Sie die Kundenbedürfnisse vor und besser als Ihre Mitbewerber. Dann werden Sie kaum ein Absatzproblem haben.

Bei diesem Überangebot hilft nur noch eine enge Beziehung zum Kunden, die von beiden Seiten auf freiwilliger Basis besteht. Mit den üblichen Wegen der Werbebriefe, Telefonmarketing, Fernsehwerbung et cetera erreichen Sie das nicht. Alle Menschen sind informationsüberlastet. Werbebriefe fliegen ungeöffnet in den Papierkorb, Telefonhörer werden aufgelegt und bei Werbepausen im Fernsehen steigt der Wasserverbrauch auf dem WC. Neukundengewinnung erscheint fast aussichtslos. Aber nur fast. Haben Sie ein Produkt, das sich von allen anderen positiv abhebt, dann erhalten Sie die volle Aufmerksamkeit.

Verkaufen sich Ihre Produkte heute besser als vor einem Jahr? Wenn nicht, dann wird sich das auch nicht von selbst ändern. Richten Sie Ihr Unternehmen nicht darauf aus, auf direktem Wege Ihren eigenen Erfolg zu steigern. Dieser Weg kann – zumindest mittel- und langfristig – nicht zum Erfolg führen. Richten Sie alle Aufmerksamkeit auf den Erfolg, den Ihr Kunde mit Ihren Produkten erzielt. Denn nur was gut für Ihren Kunden ist, ist auch gut für Ihr Unternehmen. Das ist sicherlich kein humanistischer, selbstloser Ansatz. Der Grund dieser Vorgehensweise ist eindeutig der Weg zum eigenen Erfolg. Und bereits jetzt und insbesondere in der Zukunft der einzige.

Finden Sie heraus, welche Wünsche, Probleme und Bedürfnisse Ihre Kunden haben und wie sie leben. Bei der Produktentwicklung geht es immer darum, den Kunden zu helfen, damit sie ein erfolgreicheres Leben führen können – unabhängig von der Branche. Es reicht heute nicht mehr, dass in einem Unternehmen Führungskräfte in der jährlichen Strategiebesprechung oder ein Dutzend erfahrene Mitarbeiter am Montagmorgen in einem Brainstorming mehrere Produktideen sammeln und diese anschließend umgesetzt werden. Diese sogenannte Kreativität ist für die Produktentwicklung ungeeignet. Es gibt einen großen Unterschied zwischen Kreativsein und damit, mit Produkten Geld zu verdienen. Nutzen Sie stattdessen die Kompetenz Ihrer Kunden. Denn diese wissen besser als jeder andere, wo ihre Probleme und Bedürfnisse sind. Setzen Sie Ihre Kunden ans Steuer Ihrer Produktentwicklung. Sammeln Sie so viele Informationen von Ihren Kunden wie möglich. Erfolgreiche Unternehmen sehen sich dann »nur« noch in der Rolle des Katalysators, sie setzen die Informationen von und über ihre Kunden in Produkte um. Wenn Sie die Wünsche, Probleme und Bedürfnisse hinterfragen, stellen Sie meist sehr

© Campus Verlag GmbH

schnell fest, dass die meisten Produkte gar nicht kundengerecht sind. Kunden wollen keine Produkte, sie erwarten Lösungen, um erfolgreicher zu sein. Nicht mehr, allerdings auch nicht weniger. Zwischen dem, was den Kunden bedrückt, und der Welt, in der er lebt, und dem, was die Anbieter glauben, was ihn drückt, liegen meist Welten.

Der Kunde steht im Mittelpunkt: das war schon bei den Kannibalen so. Doch so einfach kommen wir heute zum Glück nicht mehr an den Kunden heran. Heute reicht es nicht, dass die Kunden im Mittelpunkt stehen. Sie müssen ein Teil von Ihnen werden. Verschmelzen Sie mit ihnen und ihren Bedürfnissen. Allein die Vorstellung, die persönlichen Bedürfnisse der Kunden zu erfassen, löst bei manchen Befremden aus. Bedürfnisse sind doch etwas Privates. Stimmt. Nur diese Informationen werden benötigt, um an etwas noch Privateres zu gelangen: sein Geld. Und zwar auf ehrliche Weise, indem man ihm das gibt, was ihm wirklich weiter hilft. Geldscheine sind die Stimmzettel der Kunden. Wenn das Angebot nicht gut ist, bleibt die Geldbörse zu. Nicht nur das; im Bekanntenkreis wird über schlechte Produkte berichtet und heute zusätzlich im Internet Erfahrungen ausgetauscht. Der Produktnutzen ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil, nicht Werbung und Vertrieb. Und das gilt für alle Branchen, ob für Produkte wie Autos, Schrauben, Kühlschränke oder Dienstleistungen. Die Vorgehensweise ist immer gleich. Sie müssen zuerst die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden ergründen. Wenn Sie diese Wünsche erfüllen und Bedürfnisse befriedigen, sind Sie mehr als ein Lieferant, sondern werden zum Partner und Freund. So gewinnen Sie sein Vertrauen und so entsteht richtige feste Kundenbindung. Der Kunde bleibt von sich aus bei Ihnen und nicht aufgrund von Kleingedrucktem im aufgeschwatzten Erst- (und somit Letzt-)Auftrag.

Eine Frage an Sie: Wann haben Sie und Ihre Mitarbeiter in der Produktentwicklung das letzte Mal ohne Verkaufsabsichten Kontakt mit Ihren Kunden beziehungsweise potenziellen Kunden gehabt? (Verkaufsgespräche, Terminabsprachen, Messetreffen, Produktpräsentationen und Ähnliches bitte nicht einbeziehen.) Wann hatten Sie im Gespräch ausschließlich das Interesse, Informationen über seinen Alltag, seine Probleme, seine Wünsche, seine Träume und seine Sorgen zu erfahren? Eine weitere Frage: Welche Informationen haben Sie über Ihre Kunden, und zwar über die Anschrift und Kaufhistorie hinaus? Oder testen Sie doch bitte mal die aktuelle Bedeutung der Produktentwicklung in Ihrem Unternehmen anhand der Papiermengen in den internen Postkästen Ihrer Mitarbeiter. Wie groß ist der Anteil des Papiers, der sich mit Sitzungsprotokollen, Lieferantengesprächen, internen Abläufen et cetera beschäftigt? Und wie

© Campus Verlag GmbH

groß ist der Anteil der Schriftstücke zum Thema direkter Kundenkontakt (ohne Verkaufsabsichten)? Meist äußerst gering. Doch was sorgt für Ihren wirtschaftlichen Erfolg? Es sind die Kunden! Und denen gehört auf allen Ebenen die größte Aufmerksamkeit. Deshalb sollte der Anteil der Schriftstücke zum Thema Kundenbedürfnisse und Korrespondenz mit Kunden deutlich über 50 Prozent liegen.

Das Prinzip mit dem direkten Kundenkontakt ist nicht neu. Früher gab es Märkte, in denen Kunden und Hersteller direkt miteinander kommunizierten. Die Hersteller erfuhren sofort, was die Kunden wünschten und was missfiel. Das ging im Zuge der Massenproduktion und Werbung (Zeitung, Plakate, Fernsehen) verloren. Jetzt muss dieser Urzustand wieder hergestellt werden, damit die Anbieter denken und fühlen können wie ihre Kunden.

Wir beschäftigen uns seit über 15 Jahren mit der Produktentwicklung in unterschiedlichen Branchen. Daraus ist tuwun® (**t**ell **u**s **w**hat yo**u** **n**eed) als ein Verfahren entwickelt worden, um Produkte zu entwickeln, die genau die Kundenbedürfnisse treffen und für die der Kunde bereit ist, Geld auszugeben. Die Umsetzung des gesamten Verfahrens führt zur Ausrichtung Ihrer Produktenwicklung auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden.

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 2

Das ist tuwun®

tuwun® steht für **t**ell **u**s **w**hat yo**u** **n**eed. Es ist das Verfahren, mit dem Sie noch vor den Wettbewerbern die Marktveränderungen und Bedürfnisse der Kunden erkennen können. Aus diesen Informationen und durch das Eintauchen in die Kundenwelt können direkt Entscheidungen für die Produktentwicklung abgeleitet werden. Es geht um die Maximierung nützlicher Produktideen bei gleichzeitiger Minimierung von Risiken. Das Ziel ist es, den Engpass in der Kundengruppe sowie das Problem, die eine optimale Lösung haben zu müssen, zu finden. Der Engpass entsteht dort, wo sich Bedürfnisse und Realität am wenigsten decken.

Je besser Sie sich in die Gedankenwelt Ihrer Kunden hineindenken und diese verstehen, desto mehr wissen Sie, auf welche Lösungen die Kunden positiv reagieren und welche Produkte sie kaufen werden. Und desto leichter ist es, diese Produkte zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten.

Die bei Ihrem Gesprächspartner latent im Unterbewusstsein laufenden Gedanken und Empfindungen können Sie nicht über Beobachtungen erfassen. Unter anderem mittels Fragen werden bei tuwun® daher die Gesprächspartner angeregt, über ihre Erlebnisse und ihre Einstellungen zu berichten. Sie finden so versteckte Bedürfnisse heraus, derer sich die Kunden noch gar nicht bewusst sind. Das Kernelement von tuwun® ist das offene, zielgerichtete, qualitative Interview mit dem Ziel, die Probleme und Erfolgsfaktoren Ihrer Kunden zu ermitteln. Hieraus erfolgt die USP-Definition. Beschränken Sie Ihre Marktforschung nur auf die Erfassung der Tätigkeiten der Kunden, so gelangen Sie lediglich zu Produkten. Kennen Sie jedoch die Probleme und Erfolgsfaktoren, so entwickeln Sie Lösungen für Ihre Kunden. Und nichts anderes wird gekauft. Kunden kaufen keine Produkte, sie kaufen Lösungen!

Die Kunst liegt darin, Ihren Gesprächspartner zum Erzählen zu bringen. Und zwar zu den Themen, die Sie in Ihrer Produktentwicklung weiter bringen. Sie müssen dann nur noch gut zuhören und sich disziplinieren, Ihr Expertenwissen zurückzuhalten. So erfahren Sie viel über seinen Alltag, seine Probleme und was ihn aus seiner Sicht erfolgreich macht. Zusätzlich

© Campus Verlag GmbH

erfahren Sie Dinge über seine technische Ausstattung und Vorlieben, seine Vorgehensweisen und so weiter. Aus einer Vielzahl von Gesprächen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen können Sie erkennen, ob es einen Sinn hat, anschließend eine Produktpalette zu erstellen, die dem Kunden wirklich nützt und seine Wünsche erfüllt. Sie stellen ebenfalls fest, ob diese Kundengruppe überhaupt für Sie infrage kommt. Hat diese Gruppe Wünsche, die mit Produkten erfüllt werden können und sind Sie in der Lage, diese Lösungen anzubieten? Manchmal ist es klüger – und weitaus gewinnbringender – ein Produkt nicht herzustellen. Die Mitarbeiter in der Produktentwicklung werden zwar hauptsächlich für die Produktentwicklung honoriert, sie werden jedoch auch für das Neinsagen bezahlt, wenn dadurch Fehlinvestitionen vermieden werden. So haben Sie die finanziellen Mittel weiterhin frei für eine lohnende Produktentwicklung und gewinnbringende Geschäfte. Zu welchem Entschluss Sie nach den Gesprächen auch kommen, die Gespräche mit den Kunden haben sich auf jeden Fall immer gelohnt.

Im Gegensatz zur quantitativen oder qualitativen Marktforschung mit festem Fragenkatalog gilt es bei tuwun® nicht, vorgefasste Annahmen zu prüfen. Die Basis ist eine Interview-Technik, die sich auf das Erfahren der Umweltfaktoren (Treiber und Rahmenbedingungen), der Tätigkeiten und der Probleme der Kundengruppe richtet. Die Problemzentrierung des Gesprächs führt dazu, dass das Gespräch in der Grundform logisch aus aufeinander aufbauenden Stufen besteht und somit auch eine spätere Auswertung und der Vergleich der Gesprächsinhalte bis zu einer Zusammenfassung mehrerer Gespräche möglich ist. Sie erstellen eine Kundenlandkarte, die seinem wirklichen Umfeld so gut wie möglich entspricht. Dann können Sie auf dieser Karte »spazieren gehen« und sich ganz in den Kunden hineinversetzen. Je komplexer die Umgebung ist, desto detaillierter muss die Karte sein.

Der Mitarbeiter in der Produktentwicklung kann nicht wie ein Kunde denken und fühlen, wenn er nur an seinem Schreibtisch sitzt. Das ist jedoch Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Produktentwicklung. Intensivieren Sie den Kontakt zum Kunden so gut wie möglich, reduzieren Sie interne Meetings und führen Sie mehr Gespräche mit Ihren Kunden (vom Mitarbeiter in der Produktentwicklung bis hin zum Topmanagement). Die traditionellen Marktforschungsmethoden wie Fragebögen und die Auswertung von Sekundärliteratur reichen nicht mehr aus.

Es gibt zwei Arten, um an Informationen zu gelangen: Es kann zufällig geschehen. Zum Beispiel kommt der Kunde mit Fragen auf Ihr Unternehmen zu, sagt was ihn stört oder was er will. Oder es kann gezielt geschehen. In diesem Fall gehen Sie und Ihre Mitarbeiter aktiv auf den Kunden

© Campus Verlag GmbH

zu, um Informationen über seine Lebenswelt einzuholen, die dann in die Produktentwicklung einfließen.

Gute Produktentwickler sind wie ein Schwamm, sie saugen immer und überall Informationen auf. Ob in Gesprächen mit Kunden und Experten, beim Lesen von Fachliteratur, auf Messen, im Flugzeug ein zufälliges Gespräch, im Wartezimmer beim Arzt … Immer! Sammeln Sie alle Informationen, auch die, die auf den ersten Blick nicht zum Produkt gehören, um zu verstehen, wie sich der Kunde aus welchen Gründen verhält. Sie können nie zuviel über Ihre Kunden wissen. Das Wissen über Ihre Kunden ist ein Wettbewerbsvorsprung, den Ihre Konkurrenz nicht mitbekommt. Es ist das größte Kapital in Ihrem Unternehmen. Das Wissen, das Sie einsetzen, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden besser zu befriedigen, sieht die Konkurrenz erst als Endergebnis am fertigen Produkt.

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von tuwun® ist, am Anfang alle vorherigen Kenntnisse und Vorurteile bezüglich Ihrer Kunden auf Null zu setzen. Wie sicherlich bereits am PC häufig durchgeführt, formatieren Sie Ihre Festplatte und machen Sie einen Neustart. Fangen Sie bei Null an. Wenn Sie ohne vorgefertigte Meinung auf die Kunden zugehen, sehen Sie automatisch mehr Chancen, als wenn Sie eine Produktidee nur überprüfen wollen.

»Management by walking around« gilt als Methode einer Führungskraft, um über den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern durch die so erlangten Informationen bessere Entscheidungen zu treffen und auch die Belange der Mitarbeiter zu erfahren. tuwun® ist nichts anderes, als diese Methode auf die Produktentwicklung zu übertragen: »Management by walking – and listening – around« beim Kunden.

Warum tuwun®?

Die offene Gesprächsführung führt häufig dazu, dass Sie auf ganz neue Ideen kommen und somit die althergebrachten Produktkategorien verlassen, um so aus der Vergleichbarkeit mit Ihren Konkurrenten herauszukommen. Alternative Produkte, die das Problem beziehungsweise das Bedürfnis des Kunden viel besser lösen und somit bevorzugt werden, können so entwickelt werden. Denn nur über den direkten Kundenkontakt bekommen Ihre Mitarbeiter das Gefühl, dass die Kunden keine amorphe Masse sind, sondern Einzelindividuen mit Problemen und Bedürfnissen.

© Campus Verlag GmbH

Wenn die Mitarbeiter in der Produktentwicklung nie ihren Schreibtisch verlassen und nie direkten Kontakt mit den Kunden haben, dann erfahren sie auch nie, was die Bedürfnisse sind und welchen Frust vorhandene Produkte bei ihnen auslösen. Wenn Sie am Ende eines jeden Tages nicht mehr über die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden wissen als beim Aufstehen, haben Sie etwas versäumt. Sie sind zurückgefallen, da einige Wettbewerber sicherlich ihre Kenntnisse auf diesem Gebiet am heutigen Tage erweitert haben. Dies gilt insbesondere für die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden. Jeden Tag gilt es, die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden noch tiefer zu ergründen.

Bei der Informationsbeschaffung beim Kunden ist eine Anpassung an die jeweilige Situation Voraussetzung, um maximale Erkenntnisse zu erlangen. Somit ist ein Instrumentarium notwendig, das sich in Sekundenschnelle an Ihre Gesprächspartner anpassen kann. Es muss auf jede situative Besonderheit reagieren können. Ebenfalls muss auf die Antworten des Gesprächspartners reagiert werden. Das System muss von einer Sekunde zur nächsten modifizierbar sein. Feste Fragebögen – egal ob schriftlich oder mündlich (telefonisch oder persönlich) abgefragt – sind hierfür ungeeignet. Da Fragebögen eine feste Struktur haben, erfahren Sie nicht, was Ihrem Gesprächspartner wirklich wichtig ist. Sie fragen zwar Inhalte ab, erfahren jedoch nichts über die Bedeutung der Inhalte im Leben der befragten Person. Wollen Sie jedoch erfahren, was den Kunden wirklich wichtig ist, was ihre Bedürfnisse und Träume sind, sind offene, zielgerichtete Marktgespräche notwendig.

Durch die ständige Tuchfühlung mit Ihren Kunden bekommen Sie Veränderungen als Erster mit. Im Unternehmen hat die wahre Kompetenz nicht der Chef, sondern die Summe der Mitarbeiter. Entsprechend sitzt die Kompetenz zur Kundenerwartung nicht bei den Mitarbeitern der Produktentwicklung, sondern direkt beim Kunden. Die Kunden sind Ihre Kompetenzquelle. Denn es gilt:

- Wer hat die intensivste Erfahrung mit dem Produkt? Der Kunde!
- Wer kennt die Kundenprobleme am besten? Der Kunde!
- Wer kennt die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden am besten? Der Kunde!
- Wer kennt die technischen Möglichkeiten der Kunden am besten? Der Kunde!

Sie können es sich nicht leisten zu warten, bis Ihre Kunden nach Lösungen fragen. Denn warum sollte der Kunde gerade Sie fragen und nicht Ihren Mitbewerber? Bis Ihr Kunde fragt, hat vielleicht schon ein anderer Anbie-

© Campus Verlag GmbH

ter die Lösung parat. Wie wäre es, wenn nicht der Kunde Sie um Lösungen bitten muss, sondern Sie einen so guten Einblick in seine Welt haben, dass Sie ihm die Lösungen anbieten, die er benötigt und auch kauft? Die Kunden wissen häufig noch nicht einmal, dass sie Ihr Produkt benötigen und wie es aussehen soll.

Das ist tuwun® nicht

Es geht nicht darum, jeden Kundenwunsch zu erfüllen. Dann würden Sie nur noch Individualprodukte liefern und dieses für 0 Euro anbieten. Es geht stattdessen darum, die Kundenwünsche zu kennen und aus diesen Informationen Maßnahmen für die Produktentwicklung abzuleiten. Und tuwun® ist auch keine Variante des Verkaufs. Marktgespräche sind Marktgespräche, Verkauf ist Verkauf. Bitte verbinden Sie diese beiden Dinge nie in einem Gespräch miteinander. Wenn Ihr Gesprächspartner den Eindruck bekommt, das Gespräch diene mehr dem Verkauf, können Sie das Gespräch vergessen. Der Gesprächspartner fühlt sich getäuscht und macht zu.

Bei einem Restaurantbesuch fragt der Besitzer den Gast beim Verlassen des Restaurants: »Waren Sie zufrieden?« oder »Hat's geschmeckt?«. Diese Frage bringt nichts, denn die nichtssagende Standardantwort lautet »gut« oder »ja«. Eine bessere Frage wäre: »Was hätten wir heute für Sie besser machen können?«. Doch auch hier werden die Kunden nur nach ihren Bewertungen beziehungsweise nach Lösungsvorschlägen gefragt. tuwun® geht viel tiefer und setzt an der kompletten Lebenswelt der Kunden an.

tuwun® ist keine weitere Form der Marktforschung. Es geht bei tuwun® nicht nur darum, den Menschen mit seinem Verhalten und Besitz zu erfassen. Diese Form der Marktforschung hat meist nur einen Zweck: Markforschung ihrer selbst wegen. tuwun® hat als Ziel die erfolgreiche Produktentwicklung. Die Gespräche mit den Kunden sind nur Mittel zum Zweck, und nicht Selbstzweck. Aus diesem Grund wird nachfolgend der Begriff Marktgespräche und nicht Marktforschung verwendet. Forschung ihrer selbst wegen ist zu wenig. Auch Marktgespräche sind kein Selbstzweck. Die Erkenntnisse aus Ihren Marktgesprächen sind wertlos, wenn diese nicht direkten Einfluss auf Ihre Produktentwicklung haben.

Und zu guter Letzt: Die Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung ist nicht eine andere Form von Outsourcing zur Kostenersparnis.

© Campus Verlag GmbH

Vorteile von tuwun®

Die Kunden in die Produktentwicklung einzubeziehen hat viele Vorteile:

- Sie erhalten tiefere Einblicke in das Umfeld Ihrer Kunden, sei es in den Arbeitsablauf, den Tagesablauf, die technischen Möglichkeiten und insbesondere in deren Bedürfnisstruktur, deren Ängste und Träume;
- Sie sparen Entwicklungskosten, weil Sie schneller und direkter an die Informationen gelangen, die für die Produktentwicklung notwendig sind;
- über die Kenntnisse des Kunden und des Marktes können Sie die Kundenbedürfnisse in den Produkten umsetzen, so die Risiken in der Produktentwicklung verringern und die Erfolgsquote erhöhen;
- durch kürzere Entwicklungszyklen haben Sie schneller als Ihre Konkurrenz neue Produkte auf dem Markt. Sie passen Ihre Produkte den sich laufend ändernden Bedürfnissen an;
- Sie reagieren weniger auf die Konkurrenz, sondern agieren mehr auf der Basis der Kundenbedürfnisse;
- die Veränderungen bei den Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Kunden werden schneller erkannt;
- tuwun® ist günstiger als der Einsatz von Marktforschungsorganisationen;
- schon das Gespräch steigert die Kundenzufriedenheit und erhöht außerdem die Bindung an das Unternehmen bei den Gesprächspartnern, weil sich die Kunden ernst genommen fühlen und merken, dass sie sich einbringen können. Oder hat Sie jemals ein Mitarbeiter von Ford, Deutsche Telekom oder Siemens nach Ihren Bedürfnissen gefragt, ohne gleich etwas verkaufen zu wollen? Dies ist umso wichtiger, je zahlenmäßig weniger Kunden Sie haben und somit je größer der Anteil Ihrer Gesprächspartner von der gesamten Kundengruppe ist. Die Ergebnisse der Gespräche müssen jedoch Konsequenzen in der Produktentwicklung haben. Haben die Befragten den Eindruck, ihre Anregungen und Ausführungen laufen ins Leere, kehrt sich der Effekt der gesteigerten Kundenzufriedenheit um.

Die zehn Todsünden von tuwun®

Folgendes sollten Sie auf jeden Fall vermeiden:

- die Marktgespräche mit dem aktiven Verkauf kombinieren;
- die Kunden nach fertigen Produktideen fragen, statt aus den Erkennt-

© Campus Verlag GmbH

nissen über ihre Aufgaben, Hindernisse und den Perspektiven selbst Produkte zu entwickeln;
- bei der Produktentwicklung die Vorteile des Unternehmens statt den Nutzen für die Kunden in den Vordergrund stellen;
- eine ausschließliche Fixierung auf den Nutzer und dabei die Bedürfnisse der Zahler und Entscheider vernachlässigen;
- eine Fixierung auf das technisch Machbare statt auf die Bedürfnisse der Kunden;
- Vollständigkeit und Komplexität in die Produkte stopfen, statt Reduktion auf das Wesentliche;
- Konzentration auf die Produkteigenschaften in der Produktentwicklung und Werbung, statt auf die Lösungen;
- das Angebot nur zur Lösung eines Teilproblems zu erstellen, statt ein ganzes System anzubieten;
- mit einer festen Meinung in die Gespräche gehen. Die Informationen aus vorherigen Gesprächen in die nachfolgenden mitnehmen und diese Informationen auch auf den neuen Gesprächspartner übertragen;
- wenn die Gesprächsergebnisse den eigenen Überzeugungen widersprechen, diese verwerfen beziehungsweise ignorieren.

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 3

Grenzen von tuwun®

Die Marktgespräche bei tuwun® sind dazu geeignet, die Risiken in der Produktentwicklung zu senken und die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch zu erhöhen. Nur die Umsetzung der Informationen in Produkte liegt weiterhin in Ihrem Unternehmen.

Marktgespräche liefern noch keine Lösungen

Fragen Sie in den Marktgesprächen nicht nach Produktwünschen (»Was brauchen Sie?«, »Wie muss das Produkt aussehen?«, »Was wollen/wünschen Sie?«, »Welche Eigenschaften muss es haben?«). Denn eine Frage an die Kunden nach ihren Produktwünschen hat Nachteile:

- Die häufigste Antwort lautet »nichts«, weil die Kunden sich keine Lösungen vorstellen können und nicht wissen, welche Produkte sie wollen. Kunden können in der Regel ihre Bedürfnisse nicht in Lösungen umsetzen. Sie können nur die existierenden Missstände artikulieren;
- das Fragen nach Wunschprodukten führt zwar manches Mal zu Produktverbesserungen, jedoch nie zu Innovationen und somit nie in die Position des Marktführers. Und auch nicht zur Differenzierung, weil die Kunden das als Maßstab nehmen, was sie schon woanders gesehen haben. Und für das Bekannte ist der Kunde nicht bereit, viel Geld auszugeben. Den Kunden nach seinen Wunschlösungen zu fragen, ist wie der Blick in den Rückspiegel bei Tempo 200 km/h. Kunden können nicht aus den Erfahrungen der Vergangenheit die Lösungen der Zukunft ableiten. Der Kunde weiß, was ihm fehlt (Bedürfnisse), kann sich jedoch nicht vorstellen, mit welchen neuen Lösungen seine Bedürfnisse in Zukunft befriedigt werden können. Neuartige Problemlösungen werden auf diese Weise nicht entwickelt. Folgen Sie den bewussten Kundenwünschen nach Produkten, treten Sie nur in die Fußstapfen bisheriger Anbieter und laufen Ihrer Kon-

© Campus Verlag GmbH

kurrenz hinterher. Erfolgreiche Produkte sind die, die sich die Kunden heute noch gar nicht vorstellen können, deren Existenz sie noch nicht einmal zu erahnen gewagt haben. Nur so gelangen Ihre Produkte aus der Vergleichbarkeitsfalle. Beim reinen Fragen nach Lösungen wäre das Internet (der Wunsch nach schneller Kommunikation, schnellere Waren-/Briefsendung), eBay (weltweit günstig mit einem einfachen Bezahlsystem einkaufen), das Snowboard (Spaß im Schnee, Geschwindigkeit, Abgrenzung zu den Senioren), das Auto (schnelle individuelle Fortbewegung), der Walkman (überall tragbar Musik hören), musicload/iTunes (Musik selbst zusammenstellen), das Telefon (Realkommunikation unabhängig von der Entfernung) nie entwickelt worden. Hätte man ein Jahr vor der Einführung dieser Produkte die Kunden nach ihren Wünschen gefragt, dann hätten sie diese Produkte nie genannt, weil diese außerhalb ihrer Vorstellungskraft lagen. Am meisten Geld verdienen Sie mit den Geschäftsideen, die der Kunde braucht, aber von denen er noch nicht weiß, dass es sie gibt. Bieten Sie Lösungen an, die außerhalb der Vorstellungskraft Ihrer Kunden liegen. Auf der Basis von Kundeninformationen solche Produkte zu entwickeln, ist die Aufgabe der Produktentwickler;
- der Kunde möchte generell maximale Qualität zum minimalen Preis. Dieses ist wirtschaftlich für den Anbieter nicht möglich;
- der Kunde nennt Wünsche, die er zwar hat, für die er jedoch zum späteren Zeitpunkt nicht bereit ist, Geld zu bezahlen.

Die Marktgespräche dienen dazu, die Lebenswelt der Kunden (Bedürfnisse, Träume, Wünsche et cetera) so tief wie möglich zu erfassen. Und anschließend entwerfen Sie mit diesen Erkenntnissen Produkte, die wirklich die Bedürfnisse und Träume der Kunden berücksichtigen und erfüllen. Diese Umsetzung der Informationen aus den Gesprächen in erfolgreiche Produkte bleibt die Aufgabe der Produktentwicklung. Die Lösungskompetenz haben allein Sie als Hersteller. So werden Produkte entwickelt, die sich die Kunden heute noch nicht vorstellen können. Denn genau für diese Transferleistung zahlt der Kunde gerne.

Die Frage nach dem Preis bringt keine richtigen Antworten

Die Frage »Wie viel wollen Sie ausgeben?« oder »Wie schätzen Sie den Preis ein?« liefert keine brauchbaren Antworten, weil der Kunde den Nutzen

© Campus Verlag GmbH

nicht kennt und er den Gegenwert nicht abschätzen kann. Grundsätzlich wollen die Kunden am liebsten alle Produkte geschenkt haben, auch wenn sie bereit sind, dafür Geld auszugeben. Die typische Frage auf dem Fragebogen mit den Antworten von »zu teuer« beziehungsweise »zu günstig« ist wertlos. Jeder Kunde wird »zu teuer« ankreuzen. Wenn diese Frage schon verwendet werden soll, prüfen Sie bitte in einem nachfolgenden Frageblock, welche Bedeutung der Preis des Produkts für den Kunden hat. Wenn viele Antworten »zu teuer« heißen, jedoch der Preis bei der Kaufentscheidung keine beziehungsweise nur eine untergeordnete Rolle spielt, wäre es töricht, den Preis zu senken.

Marktgespräche liefern keine Aussagen über das spätere Kaufverhalten

Fragen Sie im Gespräch nicht: »Könnten Sie mit X etwas anfangen?« oder »Würden Sie X kaufen?«. Diese Antworten können Gefälligkeitsantworten sein, die später, wenn es wirklich um das Bezahlen geht, nicht mehr gelten. Es besteht ein Unterschied zwischen dem Kundenwunsch (was der Kunde sagt, was er kaufen würde) und dem Kundenbedürfnis (was der Kunde wirklich braucht und wofür er auch bereit ist, Geld auszugeben).

Die Frage »Würden Sie X kaufen?« verunsichert den Gesprächspartner, weil er hinter dem Marktgespräch ein verstecktes Verkaufsgespräch vermutet und sich somit getäuscht fühlt.

Die Ergebnisse der Gespräche sind nicht bis auf die letzte Nachkommastelle repräsentativ

Alle Marktforschungsergebnisse sind subjektiv und nicht repräsentativ. Jedoch mit einer angemessenen Anzahl und permanenten Gesprächen sind diese hinreichend zuverlässig. Insbesondere bei den persönlichen Gesprächen antworten die Gesprächspartner meist offen und ehrlich. Bei heiklen Fragen erkennt der Interviewer durch ein Zögern oder eine Unsicherheit relativ leicht, ob die Antwort den realen Gegebenheiten entspricht.

© Campus Verlag GmbH

Die Kunden lassen sich nicht erziehen

Wenn die Kunden objektiv ein Produkt benötigen und es ihnen wirklich hilft, heißt es noch lange nicht, dass sie es auch wollen. Auch mit den besten Gesprächen und der raffiniertesten Werbung gelingt es nicht, ihnen ein Produkt aufzudrücken. Die Anbieter haben keinen Erziehungsauftrag, sondern sind Traumerfüller. Erfüllen Sie die Träume des Kunden, nicht die eigenen.

© Campus Verlag GmbH

Kapitel 4

Dann ist tuwun® einzusetzen

Die Zeitspanne, in der sich grundlegende Dinge verändern, wird immer kürzer. Im letzten Jahrhundert gab es mehr Veränderungen und Innovationen als in den 500 Jahren davor, und in diesen 500 Jahren mehr als in den 1000 Jahren davor. Die Spanne wird sich in Zukunft weiter reduzieren. Listen Sie bitte auf, was sich in den letzten zehn Jahren für Ihre Kunden geändert hat, seien es rechtliche Anforderungen, neue Technologien, finanzielle Situationen, Werte oder Moden. In diesem Umfang kommen Veränderungen in den nächsten fünf Jahren auf Sie zu. Die Welt ändert sich in Lichtgeschwindigkeit und somit auch die Lebenswelten und die Bedürfnisse der Menschen. Der stetige Wandel ist heute zur Konstanten geworden. Die Akzeptanz von Produkten ist daher im stetigen Wandel. Ihr Wissen über Ihre Kunden hat somit ein sehr geringes Haltbarkeitsdatum und läuft schnell ab. Einzelne Aktionen des Kundenkontakts bringen nur Momentaufnahmen. Das reicht nicht. Sie müssen frühzeitig von den Änderungen in der Bedürfnisstruktur erfahren. Daher sind regelmäßige Marktgespräche Pflicht, damit Ihre Produkte nicht durch die geänderten Bedürfnisse vom Markt verschwinden und damit Sie Chancen für neue Innovationen nutzen. Sofern sich das Umfeld Ihres Marktsegments schnell ändert, sind ältere Gesprächsergebnisse nur noch bedingt heranzuziehen.

Die Bedürfnisse des Kunden zu erfassen und das Wissen zu erweitern, muss zu Ihrem Tagesgeschäft in der Produktentwicklung gehören wie das Kaffeekochen und das Einschalten des Computers am Morgen. Jeder Mitarbeiter in der Produktentwicklung muss sich zum Ziel setzen, am Ende eines jeden Arbeitstages mehr über seine Kunden zu wissen als am Morgen.

Auch bei den bestehenden Produkten ist zu prüfen, ob diese noch den aktuellen Bedürfnissen entsprechen. Die Wettbewerbsvorteile durch Ihre Produkte sind schnell egalisiert. Die Mitbewerber imitieren Ihre Produkte oder erfüllen die Bedürfnisse der Kunden sogar noch besser. Somit müssen Sie Ihr Wissen aufstocken, um weiterhin an der Spitze zu bleiben. Sie dürfen nicht nur große Aktionen planen, sondern müssen laufend alle Mög-

© Campus Verlag GmbH

lichkeiten nutzen, um mehr über das Umfeld der Kunden zu erfahren. Verstärkte Aktionen sind selbstverständlich notwendig, wenn die Entwicklung eines Neuprodukts oder eine grundlegende Überarbeitung ansteht.

Durch diesen oft schon chaotischen Wandel ändern sich auch die Segmentierungskriterien laufend. Was gestern noch eine homogene Kundengruppe war, ist morgen schon total heterogen. Eine laufende Prüfung gehört auch hier zur Pflicht.

Je nach Veränderungen in der Branche können Sie mit den gleichen Zielen und der gleichen groben Gesprächsstruktur in zeitlichen Abständen erneut Gespräche führen. Es gibt keine endgültigen Antworten. Stellen Sie die eigenen Annahmen aus den vergangenen Gesprächen immer wieder auf den Prüfstand.

tuwun® als ein Verfahren zur Produktentwicklung ist keine Eintagsfliege, sondern eine Never-ending Story. Denn die Produktentwicklung ist wie das Rudern gegen den Strom: Wer einen Schlag aussetzt, treibt zurück. Je länger ein Betrieb aussetzt, desto weiter treibt er zurück bis zum Point of no Return. Und dann hilft nur noch ein Turnaround.

In welchen Entwicklungsphasen tuwun® einsetzen?

Da immer Informationen über die Kunden benötigt werden, sollten die Marktgespräche in allen Stadien geführt werden:

1. *zum Erschließen neuer Marktsegmente;*
2. *zur Neuproduktentwicklung.* Leiten Sie hier über Gespräche zu den Treibern, den Tätigkeiten, den Aufgaben, den Problemen, den Erfolgsfaktoren und der Komplexität den USP ab. Legen Sie anschließend über nachfolgende Gespräche die sechs Perspektiven eines Produkts fest (Funktionen, Struktur, Ansprache, Produktart, Emotion, Design);
3. *zum Test von Werbemaßnahmen.* Hier können Sie erfassen, welche Erwartungen die Gesprächspartner an ein Produkt anhand der Werbung haben, was das Produkt können muss, und was nicht. Anschließend erfolgt der Abgleich, ob das geplante Produkt diese Erwartungen auch erfüllt: wo ja, wo nicht und wo übererfüllt wurde. Im letztgenannten Bereich prüfen Sie, ob Funktionen reduziert beziehungsweise eliminiert werden können;
4. *zum Test von Prototypen.* Händigen Sie den Gesprächspartnern das Produkt aus und beobachten Sie, wie diese es auspacken, es in Betrieb

© Campus Verlag GmbH

nehmen und nutzen. Insbesondere wird hier deutlich, welche Funktionen und welche Struktur nicht der gewohnten Vorgehensweise des Kunden entsprechen und wo sie zu Unverständnis führen. Anschließend sind auch hier Gespräche anzusetzen, in welchem Umfang das Produkt die Erwartungen erfüllt, was fehlt und was entfallen kann. Ein Vergleich zwischen Wunsch und Prototyp ist sinnvoll;

5. *zur laufenden Produktoptimierung.* Hier können Sie Interessenten, Kunden und ehemalige Kunden fragen. Die Kundenabwanderung um nur 5 Prozent zu senken, bewirkt in der Regel eine Gewinnsteigerung von über 20 Prozent. Erfahren Sie durch Ihre ehemaligen Kunden den Grund für den Nichtkauf: Ist das Bedürfnis nicht mehr vorhanden oder hat es sich geändert? Wird es von einem anderen Unternehmen besser befriedigt? Sind seine Erwartungen an Ihr Produkt nicht befriedigt worden? So erkennen Sie frühzeitig die Gefahr des Wechsels auch Ihrer bestehenden Kunden und können reagieren. Außerdem erzeugt das Interesse an den Kunden auch nach seinem Wechsel ein besseres Gefühl bei ihnen. Sie können so eine Negativwerbung für Ihr Produkt durch Ihren ehemaligen Kunden verhindern, da sie bei Ihnen und nicht bei Ihren anderen Kunden ihren eventuellen Frust ablassen können, und Sie erhöhen zusätzlich die Chance auf einen späteren Wiedereinstieg. Wenn die ehemaligen Kunden ein ehrliches Interesse bei Ihnen erkennen, das Produkt zu optimieren und sie nicht »umzudrehen«, so werden sie bereitwillig Ihre Fragen beantworten. Um die Kundenzufriedenheit über Ihr Neuprodukt zu erfahren, sollten Sie den Kontakt zu den Kunden bereits nach einer kurzen Nutzungszeit suchen und anschließend erneut nach einer längeren Nutzungsphase. Sie erfahren, ob, wann und wie die Kunden das Produkt verwenden, und in welchem Umfang das Produkt ihren Erwartungen entspricht und wo nicht, welche Probleme das Produkt gelöst hat und welche nicht. Und Sie erfahren, welche Funktionen genutzt werden und welche nicht. Das ist ein Ansatz, um die überflüssigen Funktionen bei der nächsten Serie wegzulassen. Außerdem erfahren Sie, welches Problem Ihr Kunde damit gelöst hat, welches Problem er nicht lösen konnte und was ihn gestört hat;
6. *zur Neugestaltung eines bestehenden Produkts.* Die Neuproduktentwicklung, die laufende Optimierung sowie die Produktneugestaltung unterscheiden sich nur durch den unterschiedlichen Zeitpunkt. Die Bedürfnisanalyse, die Konzeption und die anschließende Produktentwicklung sind identisch. Starten Sie schon vor dem Zenit Ihres Produkts mit dem Relaunch. Hier reicht es jedoch nicht, wenn sich das Nachfolgeprodukt nur gering von der jetzigen Form unterscheidet.

© Campus Verlag GmbH

Ist das der Fall, werden die Ergebnisse (zum Beispiel die Werbung) im gleichen Rahmen bleiben. Damit die Verbesserung auch vom Kunden wahrgenommen wird und zu besseren Verkaufsergebnissen führt, muss das Produkt um mindestens 30 Prozent besser werden. Die Kunden registrieren nur größere Unterschiede und keine Nuancen, dieses gilt auch generell für die Unterscheidung zum Wettbewerb und zwar jeweils für einzelne Produkte, Bestandteile von Produkten oder ganze Produktlinien;

7. *zur Entwicklung von Zusatzprodukten,* um die Produktpalette auszubauen. Nach der Fertigstellung des Hauptprodukts ist die Produktentwicklung noch nicht beendet. Gerade mit ergänzenden Produkten können Sie Ihre bestehenden Kunden mit großem Erfolg beliefern;
8. *zum Zeitpunkt des erwarteten Neukaufs.* Denn jetzt erwartet der Kunde signifikante Verbesserungen. Seit seinem Erstkauf haben sich seine Bedürfnisse und somit Erwartungen an Ihr Produkt meist geändert.

Wenn auch in diesem Buch viele Beispiele aus dem b-to-b-Bereich (Industriegütermarkt) gewählt sind, ist die Anwendung von tuwun® ebenso für den b-to-c-Bereich (Konsumgütermarkt) anzuwenden, denn in beiden Märkten kaufen Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen.

In den nachfolgend beschriebenen Schritten wird sich auf die Neuproduktentwicklung bezogen. Die Vorgehensweise bei der Produktoptimierung und Kundenbindung können Sie daraus ableiten.

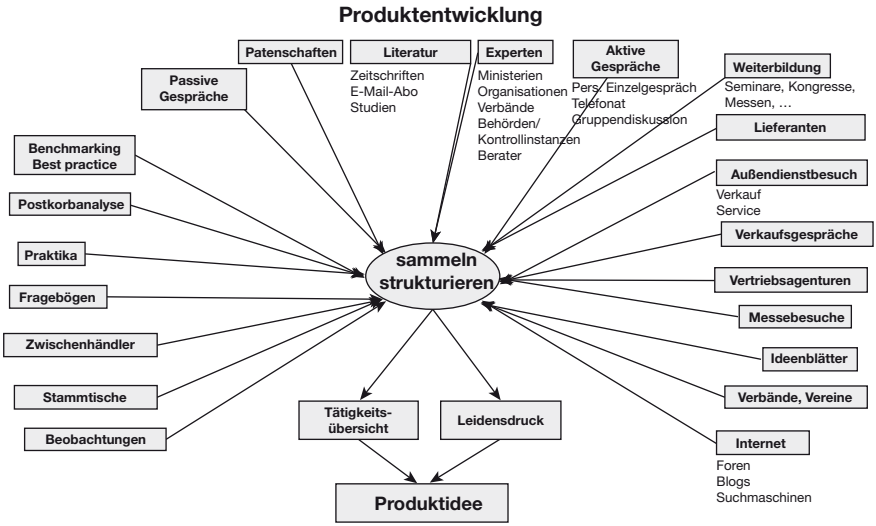
© Campus Verlag GmbH

Kapitel 5

Methoden der Informationsbeschaffung

Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um an die zur Produktentwicklung benötigten Informationen zu gelangen. Nachfolgend sind die wichtigsten dargestellt:

Abbildung 1: Methoden der Informationsbeschaffung



Generell hat jede Methode der Informationsbeschaffung Stärken und Schwächen. Die eine Methode mehr, die andere weniger. Wichtig ist, dass die Schwächen bekannt sind und berücksichtigt werden. Es ist vor Einsatz der jeweiligen Methode zu prüfen, wofür die Ergebnisse zu verwenden sind. Dann wird schnell sichtbar, ob die Methode hierfür auch geeignet ist.

© Campus Verlag GmbH

Sekundäre und primäre Marktforschung

Grundsätzlich wird zwischen sekundärer und primärer Marktforschung unterschieden. Bei der sekundären Marktforschung wird auf bereits vorliegende Daten zurückgegriffen. Hier gilt es, aus dem Überangebot die relevanten Informationen zu ziehen. Diese Informationen sind häufig kostenlos oder gegen Entrichtung einer geringen Gebühr erhältlich. Bei der primären Marktforschung werden die Daten speziell für die aktuelle Fragestellung erhoben. Hierzu gehören die unten beschriebenen Verfahren wie Befragungen und Beobachtungen.

Quellen für Daten der sekundären Marktforschung sind:

- Unterlagen im eigenen Unternehmen
  - alte Gesprächsprotokolle;
  - Name, Alter, Beruf, Branche, Kontaktdaten der Kunden;
  - Kaufhistorie (wann, wie oft auf Werbung reagiert), Zahlungsverhalten, Reklamationsverhalten, Rücksendequote, Inanspruchnahme von Zusatzleistungen (Service);
- Eurostat, Statistisches Bundesamt, Statistiken der Länder, Städte und Gemeinden;
- Handelsregisterauszüge;
- Adressverlage
  - www.wer-liefert-was.de
  - www.hoppenstedt.de
  - www.productpilot.de
  - www.herstellerkatalog.de
  - www.schober.de
- Branchenführer;
- frei zugängliche Studien;
- veröffentlichte Berichte von Marktforschungsinstituten;
- Forschungsberichte und Trendstudien (zu erhalten zum Beispiel über Universitäten oder Suchmaschinen);
- Verbände (BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie, ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks, VDMA – Verband der Investitionsgüterindustrie, VDE – Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik) und Vereine;
- Handelskammern;
- Wirtschafts- und Marktforschungsinstitute;
- Zeitungen und Zeitschriften, die von Ihren Kunden gelesen werden. Für praktisch jede Berufssparte, jedes Hobby und jedes Sozialthema

© Campus Verlag GmbH

gibt es Spezialzeitschriften. Welche Themen werden behandelt? Was sind die aktuellen Treiber? Wofür werden Tipps gegeben? Hier steht meist das drin, was Ihre Kunden beschäftigt (sonst würden sie die Ausgaben nicht kaufen). Eine große Auswahl auch von Fachzeitschriften ist in Bahnhofsbuchhandlungen erhältlich;
- Informationen der Unternehmen, wo die Kunden tätig sind
  - Eigenbroschüre;
  - Geschäftsberichte;
  - Kataloge, Prospekte;
  - Homepage;
  - Presseberichte.
- Nachrichten-Homepages (zum Beispiel um Treiber zu erkennen)
  - www.pressekatalog.de
  - www.leserservice.de
  - www.media-daten.de
  - www.paperball.de
  - www.paperboy.de
- E-Mail-Newsletter;
- Internet
  - Unter www.google.de/trends kann die Suchhäufigkeit von Begriffen eingesehen werden, ebenso der Vergleich zweier Suchbegriffe, indem diese in der Eingabe durch ein Komma getrennt werden;
  - YouTube Insight bietet die Möglichkeit, genau nachzuvollziehen, wann und aus welcher Region Clips angesehen wurden.
- Stelleninserate (Informationen, welche Aufgaben zu bewältigen sind, welche Herausforderungen anstehen und welche Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter dafür notwendig sind);
- Patente
  - Deutsches Patent- und Markenamt (www.dpma.de).

Sie erfahren hierüber insbesondere Treiber, Rahmenbedingungen und technische Veränderungen in Ihrem Marktsegment, ebenso aktuelle Themen und über Portraits erste Hinweise auf die Lebenswelt.

Nachfolgend die Vor- und Nachteile sekundärer Marktstudien:

Vorteile

- Der Aufwand der Datenbeschaffung ist gering;
- die Daten sind schnell verfügbar;
- die Daten sind überwiegend kostenlos oder zu geringen Kosten zu beschaffen.

© Campus Verlag GmbH

Nachteile

- Sekundäre Markforschung hilft nur dabei, etwas zu belegen, jedoch nie, etwas zu entdecken. Es ist der Blick in den Rückspiegel. Marktstudien können allgemeine Bedürfnisse aufzeigen, als Quelle zur Innovation sind sie jedoch zu oberflächlich;
- die Daten sind häufig auch der Konkurrenz bekannt. Der Besitz dieser Daten ist somit kein Wettbewerbsvorteil, weil viele zu den gleichen Interpretationsergebnissen kommen. Die Ergebnisse sind dann vergleichbare Produkte;
- die Daten sind nicht auf das aktuelle Untersuchungsziel zugeschnitten;
- die Daten sind teilweise veraltet;
- die Informationen sind oft quantitativ, sie liefern keine Zusammenhänge von Fakten;
- mehr gesammelte Daten, keine Bewertung.

Die Sekundärforschung ist geeignet für einen ersten Überblick, für mehr jedoch nicht. Kleine und mittelständische Unternehmen sind gerade deshalb erfolgreich, weil sie den direkten Kundenkontakt nutzen. Dem Kunden zuzuhören ist besser, als ein 100-seitiger Bericht eines Instituts.

Befragungen und Gespräche

Und wenn es noch so simpel klingt: Der einfachste Weg für die Produktentwicklung an Informationen über die Kunden heranzukommen ist, die Personen direkt zu fragen. Ein weiterer Weg ist die Beobachtung. Denn was der Kunde Ihnen sagt, muss noch lange nicht seinem realen Verhalten entsprechen.

Viele Marktforschungsverfahren ähneln einem Polizeiverhör. Der Interviewer fragt, der Gesprächspartner darf genau auf diese Fragen antworten. Nicht mehr und nicht weniger. Wie Versuchstiere werden die Befragten auf einen bestimmten Weg dressiert. tuwun® hingegen bringt die Gesprächspartner in eine entspannte Situation, in der sie frei erzählen dürfen.

© Campus Verlag GmbH

Quantitative und qualitative Befragungen

Zur quantitativen Befragung gehören insbesondere Fragebögen in Massenaussendungen beziehungsweise Beilagen. Auch die typischen Befragungen auf Messen oder per Telefon, bei denen jeweils ein fester Fragebogen abgefragt wird und der Proband meist eine Wertung innerhalb einer festgelegten Skala abgibt, zählen hierzu. Zu der qualitativen Variante gehören unter anderem das offene Interview. Die Unterschiede zwischen diesen Verfahren sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 1: Quantitative und qualitative Befragungen

Quantitativ	Qualitativ
Persönlich, telefonisch oder schriftlich vorgetragener Fragebogen	Persönliches oder telefonisches Gespräch
Hohe Fallzahlen, statistisch abgesicherte Mengendaten	Geringe Fallzahlen und somit nicht bis in die letzte Nachkommastelle repräsentativ
Abfrage	Gesprächscharakter
Überwiegend geschlossene Fragen	Offene Fragen
Es »darf« nur auf das geantwortet werden, was gefragt wurde. Die Antwortstruktur ist vorgegeben	Impuls durch Fragen, dann freie Erzählung des Gesprächspartners. Dieser bestimmt weitgehend den Gesprächsinhalt und kann Inhalte nennen, die dem Interviewer nicht bekannt sind
Leitfaden wird »abgearbeitet«	Maximal nur grobe Themenvorgabe
Nur geringe Kenntnisse des Interviewers sind notwendig	Neben Fachwissen sind auch methodische Kenntnisse des Interviewers notwendig
Leichte Interpretation, da jeder Befragte die gleichen Fragen beantwortet	Interpretation ist schwerer
Die Auswertung ist weitgehend objektiv	Subjektivität in der Auswertung
Zur statistischen Auswertung sind über 100 Befragungen notwendig	Eine geringe Anzahl reicht aus
Rückfragen beim Fragebogen sind nicht möglich	Rückfragen des Gesprächspartners und des Interviewers sind möglich
Stures abfragen	Eingehen auf Äußerungen des Gesprächspartners ist möglich
Das Gespräch bleibt an der Oberfläche	Das Gespräch geht in die Tiefe

© Campus Verlag GmbH

»Wie viele?« beziehungsweise »Wie viel?« ist das Untersuchungskriterium	Es geht mehr um das »Warum«. Nicht messen, sondern die Ursache des Kundenverhaltens entdecken und verstehen
Keine Rückschlüsse auf die Emotionen des Befragten	Emotionale Empfindungen und Lebenswelten lassen sich ermitteln
Kenntnisse über die Lebenswelt müssen vorhanden sein, um die »richtigen« Fragen stellen zu können	Keine Kenntnisse über die Lebenswelt des Befragten sind nötig, da diese erst in Erfahrung gebracht werden
Prüft Hypothesen	Generiert Hypothesen
Erfasst die mengenmäßige Verteilung der selbst festgelegten Kriterien	Rekonstruiert das Umfeld der Gesprächspartner

Quantitative Befragungen werden eingesetzt, wenn bereits tiefgreifende Kenntnisse über die Befragten bekannt sind und diese noch zu quantifizieren sind. Häufig erfolgen zuerst qualitative Gespräche und anschließend quantitative Befragungen. Denn erst durch die Ergebnisse der Gespräche wird deutlich, was quantitativ gefragt werden soll.

Schon aus Gründen der Machbarkeit und der Kosten ist bei tuwun® nicht die Quantität, sondern die Qualität der Informationen entscheidend. Außerdem sind die Ressourcen in den Unternehmen begrenzt. Nachfolgend sind die am häufigsten eingesetzten Verfahren der Befragung und Gespräche aufgeführt:

Fragebogen

Fragebögen können im gesamten Ablauf einer Kundenbeziehung eingesetzt werden, wobei die Rücklaufquote bei den bestehenden Kunden am größten ist. Es können unter anderem die Bedeutung aktueller Themen, die technische Ausstattung, die Anforderungen an Produkte und die Nutzung von Produkten erfragt werden.

So sollte ein Fragebogen sein:

- leicht verständlich, ohne zweideutige Begriffe. Er soll von allen Befragten gleich verstanden werden;
- neutral, um die Antwort nicht in eine Richtung zu drängen;
- es sollten nur die Fragen enthalten sein, deren Antworten auch einen Einfluss auf die Produktentwicklung haben;
- doppelte Verneinungen sind zu vermeiden;

© Campus Verlag GmbH

- er sollte von den Befragten in kürzester Zeit auszufüllen sein;
- pro Frage sollte nur ein Inhalt erfragt werden;
- kurze Fragen ohne Begründungen.

Aufbau eines Fragebogens

Bei Fragebögen stehen geschlossene Fragen und Skalierungen im Vordergrund. Hier ist zwar die Auswertung einfach, Rückschlüsse auf die Produktentwicklung zu ziehen ist jedoch umso schwerer.

Folgende Fragevarianten sind möglich:

- *Zuordnungsfragen:* »Welche Begriffe verbinden Sie mit X?« unter Angabe von Alternativen;
- folgenden Satz ergänzen lassen: »Es wäre schön, wenn …«;
- die Gewichtung der Entscheidungskriterien, der Vorlieben, der Eigenschaften et cetera kann auf verschiedene Arten erfolgen:
  - *Alternativfragen:* »Bevorzugen Sie X oder Y?« beziehungsweise »Welche der Varianten spricht Sie mehr an?«;
  - *Auswahlfragen:* »Welche der angegebenen Varianten bevorzugen Sie?«;
  - *absolute Gewichtung der Kriterien mit Skalierungsfragen:* Hier wird meist die Wichtigkeit des Kriteriums nach »sehr wichtig«, »wichtig«, »weniger wichtig«, »gar nicht wichtig« bewertet oder von »sehr wahrscheinlich« bis »unwahrscheinlich«. Es ist immer eine gerade Zahl an Varianten anzugeben, denn so muss der Befragte eine Tendenz festlegen und kann sich nicht mit der Mitte »retten«. Bei absoluten Bewertungen neigen die Befragten dazu, die extremen Bewertungen zu vermeiden, weil sie denken: »Mit der Mitte mache ich nichts falsch«;
  - *relative Bewertung durch Ranking:* Der Befragte bringt die Parameter in eine Reihenfolge der Wichtigkeit oder trägt hinter den Begriffen eine Ziffer der Wichtigkeit ein. Dies kann jedoch nur bei einer kurzen Liste von Parametern eingesetzt werden, um die Komplexität noch begreifbar zu machen;
  - *relative Bewertung durch paarweisen Vergleich*[1]: Hier wird jedes Kriterium in seiner Gewichtung mit jedem anderen verglichen, um so die Komplexität auf jeweils zwei Kriterien zu reduzieren: »Was ist Ihnen wichtiger: X oder Y?«. So können beispielsweise die verschiedenen Funktionen eines Produkts miteinander verglichen werden, oder die

1 aus *Das Entscheider-Buch* von Kai-Jürgen Lietz. München: Hanser 2007.

© Campus Verlag GmbH