

# MARKT- UND TECHNOLOGIEORIENTIERUNG – OUTCOME-DRIVEN INNOVATION™ ALS ANSATZ ZUR GANZHEITLICHEN INTEGRATION DER KUNDENORIENTIERUNG IN DAS UNTERNEHMEN

Gerald Steinwender\*, Martin Pattera, Dietfried Globocnik  
Strategyn iip innovation in progress GmbH (www.strategyn.at)

**ZUSAMMENFASSUNG:** Erfolgreiche Unternehmen haben eine ausbalanciert starke Markt- und Technologieorientierung. Die Umsetzung in konkrete Projekte ist jedoch oft schwierig. Marktgetriebene Innovationsprojekte auf der Basis von Verbesserungsvorschlägen der Kunden beinhalten oftmals nur geringe Innovationen und geringes Marktpotenzial. Technologiegetriebene Innovationen beinhalten hingegen die Gefahr am Markt abgelehnt zu werden. Die Frage ist wie diese beiden strategischen Grundorientierungen am effektivsten zusammengeführt werden können. Hierzu wird die Outcome-Driven Innovation Methode™ (ODI)<sup>1</sup> vorgestellt. Sie erhebt systematisch Kundenbedürfnisse, die den Ausgangspunkt aller F&E- und Marktbearbeitungsaktivitäten darstellen. Die ODI-Ergebnisse helfen Kundenbedürfnisse richtig zu verstehen und technische Lösungen nach ihrem Beitrag zum Kundennutzen zu beurteilen. Dadurch wird der Erfolg von Innovationsprojekten besser prognostizierbar und das Risiko von Misserfolgen reduziert. Aus strategischer Sicht ermöglicht der Ansatz durch den Aufbau eines gemeinsamen Kundenverständnisses die Aktivitäten von F&E, Marketing und Vertrieb aufeinander auszurichten.

**ABSTRACT:** Successful companies follow a balanced strategy of market and technological orientation. However, realizing concrete innovation projects is often difficult. On the one hand market-driven innovations which base on suggestions for improvements made by customers mostly lead to incremental changes with low market impact. On the other hand technology-push innovations incorporate high risk to be rejected by the customer. The question is how these basic strategic orientations of the firm can be most effectively merged. For this purpose the method Outcome-Driven Innovation is introduced as an effective example. It is a systematic approach to capture customer needs, which are the starting point for all following R&D and Marketing activities. ODI results help to really understand customer needs and to evaluate technical solutions concerning their contribution to customer benefit. From a strategic point of view this approach fosters the development of a common understanding about the customer and helps to align the activities of R&D and marketing.

**SCHLÜSSELWÖRTER:** Technologieorientierung, Marktorientierung, Unternehmensstrategie, Innovation, Outcome-Driven Innovation

## 1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Viele Unternehmen sind einem hohen Druck ausgesetzt, neue Produkte und Services zu generieren, Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Die Ursachen hierfür liegen u.a. in kürzeren Produktlebenszyklen, steigender Wettbewerbsintensität, neuen Technologien und neuen Gesetzen bzw. Richtlinien.

Gleichzeitig zeigen einige branchenübergreifende Studien, dass Innovationsprojekte nur zu einem geringen Prozentsatz tatsächlich am Markt erfolgreich sind [u.a. 1,2,3]. Zu den häufigsten Fehlern zählen unzureichende Marktkenntnisse, Produkt- statt Problemlösungsdenken, zu viele unterfinanzierte Projekte und technische Probleme [u.a. 4,5].

Ein zentraler strategischer Faktor des Innovationserfolgs stellt die Markt- und Technologieorientierung dar. Unter

Marktorientierung ist dabei die Intensität zu verstehen, mit der aktiv Kunden- und Wettbewerb bei der Neuproduktentwicklung berücksichtigt werden. Die gezielte Sammlung von Marktinformationen ermöglicht die Entwicklung von Leistungen, die maximalen Kundennutzen stiften [6]. Eine hohe Marktorientierung steht in starkem Zusammenhang zu kürzeren Entwicklungszeiten, besseren Ergebnissen in der Vorentwicklung, der Produktqualität und dem Unternehmensergebnis [6,7,8,9,10]. Unter Technologieorientierung ist hierbei die Intensität der F&E-Aktivitäten zu verstehen, mit der Erfindungen und Adoptionen neuer Technologien getätigt werden. Sie steht in hohem Zusammenhang mit der Entwicklung von Produkten, die den Wettbewerb übertreffen. Die Begründung hierfür liegt darin, dass durch neue Technologien latente Kundenbedürfnisse adressiert werden können. [11].

\* Korrespondierender Autor: Franz Kollmann Straße 4, 3300 Amstetten, Tel:+43 7472 65510 121, Email: office@strategyn.at  
1 Outcome Driven Innovation™ ist eine patentierte Methode von Strategyn USA

Diese beiden strategischen Grundaussrichtungen sind zueinander komplementär. Unternehmen mit einer ausbalancierten Strategie mit proaktiver Technologieorientierung und hoher Marktorientierung sind dabei am erfolgreichsten [12], speziell wenn sie dabei Synergieeffekte nutzen [13]. Bei unsicherer Marktnachfrage und hochgradigen Innovationsvorhaben sind gleichzeitig Markt- und Technologieorientierung für den Innovationserfolg erforderlich [11].

Diese Argumentation auf Ebene der Unternehmensstrategie läßt sich auf Projektebene fortsetzen. Hier unterscheidet man zwischen "technologiegetriebenen Innovationen" und "marktgetriebenen Innovationen" [14,15,16]. Erstere, die auch als "technological-push" Innovationen bezeichnet werden, kennzeichnen sich dadurch, dass am Ausgangspunkt eine technische Erfindung steht, für die dann ein geeignetes Anwendungsfeld bzw. ein Kundenproblem gesucht wird. Das Risiko und die Misserfolgsrate derartiger Projekte sind verhältnismäßig hoch, da die Kundenakzeptanz im Vorhinein schwer bestimmbar ist. Gleichzeitig besitzt diese Innovationsart bei Akzeptanz durch den Kunden das Potenzial zur Schaffung neuer Märkte. Die zweite Kategorie wird auch als "market-pull" Innovation bezeichnet. Sie umfaßt solche technische Erfindungen, an deren Beginn ein artikuliertes Kundenbedürfnis steht, zu dessen Erfüllung dann eine neue technische Lösung gesucht wird. Da der Innovationsanstoß durch den Kunden selbst kommt, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Projekte vergleichsweise hoch. Gleichzeitig besitzen diese Innovationsvorhaben jedoch meist geringes Potenzial, da die nachgefragten Innovationsschritte tendenziell gering sind und die direkt von Kunden kommenden Verbesserungsvorschläge auch Mitbewerbern bekannt sind.

Vor diesem Hintergrund können folgende Fragen abgeleitet werden:

- (1) wie kann die technologische Entwicklung durchgeführt werden, sodass die gefundenen Lösungen mit höherer Wahrscheinlichkeit vom Markt akzeptiert werden,
- (2) wie können Kundenbedürfnisse erfasst werden, die mehr als nur inkrementelle Verbesserungen zur Folge haben und auch einen klaren Wettbewerbsvorteil schaffen und
- (3) wie können Kundenbedürfnisse in einen unternehmensweiten strategischen Prozess einbezogen werden, der Strategieentwicklung, Neuproduktentwicklung, Marketing und Vertrieb einheitlich ausrichtet und dadurch Markt- und Technologieorientierung zusammenführt.

## 2 RELEVANZ

Diese Fragen sind von höchster Relevanz. Dies zeigen auch die Ergebnisse von innovate! austria., einer österreichweiten Benchmarkstudie der Plattform für Innovationsmanagement, an der bisher 116 Unternehmen teilnahmen. Es zeigt sich, dass die innovativsten

Unternehmen systematischer Informationen über Kunden und Wettbewerber erheben und Innovationsziele auch tiefer in der Unternehmensstrategie verankern. Sie verfolgen auch häufiger eine first-to-market Strategie.

Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse aber auch, dass es vielen Unternehmen an einem ganzheitlichen Ansatz zur Integration der Kundenperspektive im Unternehmen mangelt. In diesem Artikel wird mit der Outcome-Driven Innovation™ (ODI) Methode hierzu ein Lösungsansatz aufgezeigt.

Der Aufbau des Artikels gestaltet sich wie folgt: Zunächst werden die der ODI-Methode zugrunde liegenden Prinzipien zu Jobs und Outcomes dargelegt. Es folgt eine Übersicht über den systematischen Prozess dieses Ansatzes. Anschließend werden die Handlungsmaßnahmen skizziert, die sich für alle Funktionsbereiche aus den ODI Ergebnissen ableiten lassen. Abschließend wird der Nutzen der ODI-Methode auf Projekt- und Unternehmensebene zusammenfassend dargelegt.

## 3 DAS ODI-PRINZIP: JOBS UND OUTCOMES STATT LÖSUNGEN

Wenn Kunden nach ihren Kundenbedürfnissen gefragt werden, so sind die Antworten meist an Beschreibungen bestehender Lösungen in Form von Funktionen, Features oder Dienstleistungen gebunden. Sie können nur artikulieren, was sie bereits kennen. Das führt dazu, dass die direkt abgefragten Kundenbedürfnissen in einer Auflistung von Attributen wie "kleiner, schneller, billiger" enden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit lediglich kleine Produktmodifikationen durchzuführen und "me-too" mit nur geringer Steigerung des Kundennutzens hervorzubringen.

Der ODI-Ansatz verfolgt nun einen gänzlich anderen Weg, indem er Kundenbedürfnisse frei von derzeitigen Lösungen erforscht. Er geht davon aus, dass Kunden Produkte kaufen, um eine bestimmte Aufgabe (sog. Job) zu erfüllen. Ein Job ist ein Problem, das ein Kunde in einer gegebenen Situation lösen möchte. "They look around for a product or service that they can 'hire' to get the job done" [17:75]. Zum Beispiel wäre ein Aufgabe (Job) "Mit Jemandem über Entfernung kommunizieren". Als unterschiedliche Lösungen dieser Aufgabe wären beispielsweise ein Mobiltelefon, VOIP oder Email zu nennen. Zur Beurteilung, wie gut ein Produkt oder eine Dienstleistung diese Aufgabe erledigt, verwenden Kunden eine Anzahl an Messgrößen (Outcomes). Als Beispiele solcher Messgrößen für oben genannte Aufgabe "Mit Jemandem über Entfernung kommunizieren" wären "Minimiere die Zeit bis die Botschaft ankommt", "Minimiere die Anzahl der fehlgeschlagenen Verbindungen" oder "Minimiere die Wahrscheinlichkeit, dass andere Personen die Botschaft abfangen" zu nennen. Eine Aufgabe gilt dann durch ein Produkt oder eine Dienstleistung als gut erfüllt, wenn die

Lösung in allen Messgrößen zur Erfüllung einer Aufgabe gut abschneidet [18].

Zusammenfassend fokussiert der ODI-Ansatz bei der Identifikation der Kundenbedürfnisse die kundenseitig zu erfüllenden Aufgaben und Messgrößen. Damit sind diese Kundeninformationen frei von konkreten Lösungen. Zu ergänzen ist, dass diese Aufgaben und Messgrößen über den Zeitverlauf relativ stabil sind und somit die strategische Bedeutung dieses Wissens um den Kunden zusätzlich unterstrichen wird.

#### **4 ODI-METHODE – EIN SYSTEMATISCHER PROZESS**

Eine detaillierte Beschreibung der Methodik, an denen sich die folgenden Ausführungen orientieren, liefert [18]. In diesem Abschnitt werden die Phasen des ODI-Prozesses anhand eines Beispiels aus der Medizintechnik erläutert. Ein kurzes Unternehmens- und Projektprofil ist Übersicht 1 zu entnehmen.

Anfang der 90er Jahre lag der Umsatz des Unternehmens Cordis Corporation, ein Hersteller von medizinischen Geräten, bei \$ 223 Mio. und der Aktienwert bei \$ 20 pro Aktie. Zu der Zeit hatte Cordis weniger als 1 % Marktanteil bei angioplastischen Ballons, die man benutzt, um blockierte Arterien von Herzpatienten zu öffnen.

Anhand der Methode Outcome Driven Innovation™ hat Cordis ergebnisorientierte Interviews mit Kardiologen, Krankenschwestern und Laborpersonal durchgeführt. Dabei konzentrierten sich die Interviews nicht auf die Eigenschaften, die diese Profis an einem angioplastischen Ballon gerne gesehen hätten, sondern auf die Ergebnisse resp. auf die Outcomes, welche sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben erreichen wollten – vor, während und nach der Operation. Daraufhin benutzte Cordis diese Interviewdaten, um eine komplett neue Produktstrategie zu entwerfen, die wichtige, unbefriedigte Outcomes in neuen Marktsegmenten ansprach. Dessen nicht genug – Cordis konnte aus den Resultaten schließen, dass einige Produkte, die noch in der Entwicklung waren, scheitern würden.

Die Konsequenz: Das Unternehmen stellte weitere, teure Arbeit daran ein. Das Ergebnis: Cordis verdoppelte seine Einnahmen innerhalb von zwei Jahren auf \$ 443 Mio. Damit hat es Cordis geschafft, eine Führungsposition im Markt für angioplastische Ballons zu erreichen – und dies war erst der Anfang. Dank dem Datenmaterial aus der ergebnisorientierten Marktumfrage hat das Unternehmen schnell den potenziellen Wert eines Gerätes erkannt, welches in die behandelte Arterie geschoben werden kann, um eine wiederkehrende Blockade zu verhindern. Daraufhin entwickelte Cordis das Produkt Stent, das am schnellsten wachsende Produkt in der Geschichte dieser Branche, bei einem Umsatz im ersten Jahr von fast \$ 1 Mrd. Im Jahre 1996 kaufte Johnson & Johnson Cordis für \$ 109 pro Aktie.

**Übersicht 1:** Unternehmens- und Projektprofil der ODI-Fallstudie Cordis Corporation

##### **4.1 SCHRITT 1 – PLANUNG OUTCOME-ORIENTIERTER KUNDENINTERVIEWS**

Um erfolgreich zu sein, müssen Kundeninterviews nach der Outcome-Driven Innovationsmethode Schritt für

Schritt den Prozess oder die Aktivität analysieren, die dem Produkt oder der Dienstleistung zugrunde liegen. So hat Cordis beispielsweise damit begonnen, jeden Aspekt des angioplastischen Prozesses zu analysieren: die Einführung des Katheters in eine Arterie, die Platzierung des Ballons bei der Verletzung oder Blockade, das Öffnen der Arterie durch Aufblasen des Ballons und die Entfernung des Katheters. Nach dieser Prozessdefinition werden die zu befragenden Kunden ausgewählt, die alle einen direkten Bezug zu diesem Prozess haben. Cordis hat beispielsweise Kunden interviewt, die diese Aufgabe aus der Anwender- und Kostenperspektive beurteilen konnten: (a) Kardiologen, die die Prozedur durchführen, (b) Krankenschwestern, die dabei assistieren und (c) Mitarbeiter aus der Verwaltung, die für die finanzielle Abwicklung verantwortlich waren.

##### **4.2 SCHRITT 2 – ERFASSUNG DER GEWÜNSCHTEN OUTCOMES**

Die Outcomes werden mittels qualitativer Interviews erhoben. Bei der Interviewdurchführung ist auf die Unterscheidung zwischen Outcome und Lösung zu achten. Vage Behauptungen, Anekdoten und irrelevante Kommentare sind herauszufiltern. Das zentrale Ziel ist es den Befragten auf jeden Aspekt des Prozesses oder der Aktivität hinzuführen und Aussagen zu den gewünschten Outcomes zu bekommen. Neben diesen Einzelinterviews können auch Fokusgruppen [19] und empathische Designs [20] eingesetzt werden, um die gewünschten Outcomes zu erheben.

Die so gewonnenen Aussagen werden nach einer exakten Terminologie in Outcome Statements überführt. Die Bestandteile eines solchen Statements sind (1) die Richtung der erforderlichen Verbesserung (minimieren/maximieren), (2) die Maßeinheit (Zeit, Anzahl, Häufigkeit) und (3) das Objekt, auf das sich die Verbesserung bezieht.

Am Fallbeispiel von Cordis zeigte sich, dass 75 % aller Outcomes innerhalb der ersten Fokusgruppe geäußert wurden. Die zweite Sitzung erbrachte zusätzliche 15 % bis 20 % der Outcomes und in der dritten kamen weitere 5% bis 10% an die Oberfläche. Nach Beendigung der Interviewrunde mit circa 30 Teilnehmern hatte Cordis mehr als 100 Outcomes und war sich sicher, über 96 % der gewünschten Aussagen erfasst zu haben.

##### **4.3 SCHRITT 3 – ORGANISATION DER OUTCOMES**

Nach Abschluss der qualitativen Datenerhebung wird die Liste von Outcomes in Themen kategorisiert. So hat Cordis seine Outcomes vier Themen zugeordnet, die den "angioplastischen Prozess" darstellen: einen Einschub vornehmen, das Gerät an der verletzten Stelle platzieren, die Arterie öffnen und das Gerät wieder entfernen. Die endgültige Liste für Kardiologen, Krankenschwestern und Krankenhausverwalter enthielt jeweils zwischen 30 und 45 Outcomes. Diese strukturierten Kundeninformationen, die frei von Lösungen sind, helfen dem Unternehmen dabei zu verstehen, wie

Kunden den Nutzen eines Produkts/ einer Dienstleistung wirklich messen.

#### **4.4 SCHRITT 4 – BEWERTUNG DER OUTCOMES NACH WICHTIGKEIT UND ZUFRIEDENHEIT**

Sobald die Liste mit den Outcomes kategorisiert wurde, werden die Outcome Statements in einer großzahligen quantitativen Untersuchung validiert. Dabei bewerten Kunden jedes Outcome auf einer fünfstufigen Ratingskala hinsichtlich der Wichtigkeit und dem Erfüllungsgrad des Outcomes durch das Produkt / die Dienstleistung, die derzeit für die Ausführung der Aufgabe eingesetzt wird. Anschließend wird für jedes Outcome der "Potenzialwert" berechnet, indem folgende Formel angesetzt wird:

Opportunity Score = Importance + max(Importance – Satisfaction; 0)

Der Potenzialwert ist so interpretiert, dass er für das jeweilige Outcome angibt, ob es durch die bestehenden Lösungen unter- oder übererfüllt ist. Ersteres bedeutet, dass das Outcome zwar von Kunden als sehr wichtig bewertet wird, jedoch mit den derzeitige Lösungen nicht zufrieden sind. Eine Verbesserung der Lösung hinsichtlich eines untererfüllten Kundenbedürfnisses beinhaltet folglich hohes Potenzial zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Zweiteres bedeutet, das Kunden hinsichtlich eines Outcomes mit der derzeitigen Lösung mehr als zufrieden sind. Das ist etwa der Fall, wenn ein Outcome eher geringe Wichtigkeit besitzt, aber von der derzeitigen verwendeten Lösung sehr gut erfüllt wird. In diesem Fall können die Überlegungen bei der Produkt- und Dienstleistung in die Richtung gehen, ob gewisse Einsparungen und damit Kostensenkungen realisierbar sind.

In einem weiteren Analyseschritt kann auf der Basis dieser Potenzialwerte überprüft werden, ob es unter allen befragten Kunden Ähnlichkeiten gibt. Über Clusteranalysen können hierzu Kunden, die ähnliche Kundenbedürfnisstrukturen und Potenzialwerte besitzen zu Gruppen zusammengefasst werden, wobei sich die Gruppen untereinander wiederum wesentlich voneinander unterscheiden.

Im Fallbeispiel Cordis repräsentierten die Outcomes wie z.B. "Minimieren der Anzahl Fälle, bei der die Arterie erneut blockiert" das größte Potenzial. Diejenigen Outcomes von geringerer Wichtigkeit und ausreichendem Erfüllungsgrad durch bereits bestehende Produkte wurden nicht weiterverfolgt. Die Clusteranalyse haben den Cordis Ingenieuren zudem die "natürliche Ordnung" der Marktsegmente für angioplastische Ballons aufgezeigt. Das Unternehmen hat zum Beispiel entdeckt, dass eine Gruppe von Chirurgen die Präzision und Genauigkeit im Platzieren des Ballons hoch schätzte, während für eine andere Gruppe die Geschwindigkeit, mit der die Prozedur beendet werden konnte, wichtig war.

#### **4.5 SCHRITT 5 – NUTZUNG DER OUTCOMES ALS LEITLINIE FÜR INNOVATION, MARKETING UND VERTRIEB**

Diese segmentspezifischen Marktinformationen über unter- und übererfüllte Kundenbedürfnisse stellen den Ausgangspunkt zahlreicher Aktivitäten in der Neuprodukt-/Serviceentwicklung, Marketing und Vertrieb dar.

##### **(1) Entwicklung neuer Lösungen**

Durch die Kenntnis der untererfüllten Kundenbedürfnisse können nun neue (u.U. segmentspezifische) Lösungen generiert werden. Die Generierung und Entwicklung technischer Neuerungen erfolgt somit erst nachdem die Bedürfnisse der Kunden erhoben wurden. Dabei sind auch hochgradige Neuerungen möglich, da Kundenbedürfnisse auch durch gänzlich neue technische Lösungen bedient werden können.

##### **(2) Priorisierung laufender Innovationsprojekte**

Auf Basis der ODI-Informationen können laufende Innovationsprojekte dahingehend überprüft werden, inwieweit sie neue Lösungen für untererfüllte Kundenbedürfnisse hervorbringen oder lediglich geringes Potenzial besitzen. Dadurch können Projekte mit geringem Beitrag zur Steigerung des Kundennutzens eliminiert werden.

##### **(3) Kommunikation in Marketing und Vertrieb**

Die erhobenen Kundenbedürfnisse stellen auch eine gute Informationsbasis für alle Kommunikationspolitischen Maßnahmen in Marketing und Vertrieb dar. Die Werbebotschaft und Beratung kann darauf abgestimmt werden, welche Kundenbedürfnisse durch die angebotene Lösung optimal erfüllt werden. Dadurch kann der Nutzen des neuen Produkts bzw. Dienstleistung am deutlichsten vermittelt werden.

Im Fall von Cordis wurde auf der Basis der Kenntnis der Bedürfnisstrukturen segmentspezifische Produkte entworfen, die exakt die gewünschten Outcomes der einzelnen Gruppen adressierte. Diese neuen Produkte halfen Cordis, jedes dieser Segmente zu dominieren – Segmente, von deren Existenz die Wettbewerber nichts wussten, da sie ihren eigenen Markt in künstliche, weniger relevante Klassifikationen wie Preispolitik, Geschäftsgröße oder Gebiet unterteilt hatten. Das Forschungs- und Entwicklungsteam formulierte systematisch mehr als ein Dutzend Produktkonzepte. So entwickelte Cordis beispielsweise den "Stent", der erfolgreich das Ziel erreichte, Restenose (eine erneute Verengung einer Arterie) um 20 % zu reduzieren. Einige laufende Entwicklungsprojekte wurden hingegen eingestellt, da sich durch die ODI-Daten herausstellte, dass diese nur von minimalem Wert für die Kunden sein würden.

Das Resultat der Anwendung der Outcome-Driven Innovation Methode war sehr positiv. Zwischen 1994

und 1995 hat Cordis 12 neue angioplastische Katheterprodukte eingeführt und seinen Marktanteil von weniger als 1 % auf beinahe 10% in den USA gesteigert. Ähnliche Steigerungen konnten in den Märkten Japan, (18%), Europa (20%) und Kanada (30%). Die Nettoverkaufszahlen stiegen um über 30 % und die gute Liquiditätsslage erlaubte es der Firma, in neue Märkte vorzustoßen.

## 5 IMPLIKATIONEN

Der ODI-Ansatz zeigt einerseits auf Projektebene, wie das Problem des "Market-pull" Innovationen nur zu inkrementellen Innovationen zu führen gelöst werden kann. Durch die Fokussierung von Kundenbedürfnissen in Form von Jobs und Outcomes, die frei von Lösungen sind, werden die technischen Lösungsmöglichkeiten nicht vorgegeben. Untererfüllte Kundenbedürfnisse können somit auch durch gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen erfüllt werden, solange sie den Kunden dabei helfen ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Gleichzeitig enthält diese Herangehensweise die Möglichkeit großer Kosteneinsparungen für das Unternehmen und den Kunden, indem solche Funktionen und Features eliminiert werden können, die von Kunden nicht wichtig eingestuft werden.

Gleichzeitig liefert die ODI-Methode auch einen wertvollen Beitrag für die Beseitigung der Nachteile von "technological-push" Innovationen. Die Kenntnis über die relative Bedeutung von Jobs und Outcomes ermöglicht es, dass bereits früh im Innovationsprozess der Beitrag der neuen technischen Lösung zum Kundennutzen und das Marktpotenzial beurteilt werden können. Das Risiko, das das neue Produkt/Dienstleistung vom Markt abgelehnt wird, sinkt dadurch wesentlich.

Auf strategischer Ebene schaffen die Ergebnisse der ODI-Methode eine Marktinformationsbasis, die wegweisend für alle Funktionsbereiche ist. Die Jobs und Outcomes der Kunden richten die Aktivitäten von Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb strategisch aufeinander aus. Es werden solche Innovationsprojekte durchgeführt, die den maximalen Kundennutzen generieren. Gleichzeitig werden in Verkauf und Beratung eben diese Nutzenargumente gegenüber dem Kunden hervorgehoben. ODI-Ergebnisse unterstützen somit die strategische Marktorientierung des Unternehmens, da die Kundenbedürfnisse Ausgangspunkt jedes Innovationsvorhabens darstellen. ODI unterstützt auch die strategische Technologieorientierung, indem die Selektion und Bestimmung der Anforderungen an neue Technologieentwicklungsprojekte ebenfalls auf der Basis von Kundenbedürfnissen erfolgen können.

ODI stellt folglich eine Möglichkeit dar, die Unternehmensprozesse auf den Kunden auszurichten und gleichzeitig den Handlungsspielraum, wie die Kundenbedürfnisse erfüllt werden, nicht einzuschränken.

Die Methode Outcome-Driven Innovation™ unterstützt somit das Innovationsmanagement dadurch, dass die Entwicklung und das Einführen neuer Produkte und Dienstleistungen zu einem steuerbaren und vorhersagbaren Prozess gemacht wird. Gleichzeitig ist ODI die Basis für eine Innovationsstrategie, schafft eine gemeinsame Sprache für Techniker und Betriebswirte und unterstützt die Kundenorientierung mit eindeutig formulierten Anforderungen in der Unternehmenskultur zu verankern.

## LITERATURNACHWEIS

- [1] Berth, R. (1993): Der kleine Wurf. In: Manager Magazin, Jg.23 (4), S.214-227
- [2] Stevens, G.A. / Burley, J. (1997): 3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! In: Research Technology Management, Vol.40 (3) S.16-27
- [3] Madakom (2001): Madakom Innovationsreport 2001. Köln
- [4] Brockhoff, K. (1989): Schnittstellen-Management – Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung. Stuttgart
- [5] Cooper, R.G. / Kleinschmidt, E.J. (1987): New Products: What Separates Winners from Losers? In: Journal of Product Innovation Management, Vol.4, S.169-184
- [6] Narver, J.C. / Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation in Business Profitability. In: Journal of Marketing, Oct., S.20-35
- [7] Narver, J.C. / Slater, S.F. / MacLachlan, D.L. (2004): Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. In: Journal of Product Innovation Management, Vol.21, S.334-347
- [8] Calantone, R.J. / Garcia, R. / Dröge, C. (2003): The Effects of Environment Turbulence on New Product Development Strategy Planning; In: The Journal of Product Innovation Management, Vol.20, S.90-103
- [9] Hult, G.T.M. / Hurley, R.F. / Knight, G.A. (2004): Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. In: Industrial Marketing Management, Vol.33, S.429-438
- [10] Langerak, F. / Hultink, E.J. / Robben, H.S.L. (2004): The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance. In: R&D Management, Vol.34 (3), S.295-309
- [11] Gatignon, H. / Xuereb, J.M. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. In: Journal of Marketing Research, Vol.34, S.77-90
- [12] Cooper, R.G. (1984): New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers. In: Journal of Product Innovation Management, Vol.2, S.151-164
- [13] Henard, D.H. / Szymanski, D.M. (2001): Why Some New Products Are More Successful Than Others. In: Journal of Marketing Research, Vol.38, S.362-375

- [14] Abell, D.F. (1980): Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs
- [15] Burgelman, R. / Sayles, L.R. (1988): Inside corporate innovation. Free Press, NY/London
- [16] Trommsdorff V. / Steinhoff, F. (2007): Innovationsmarketing. Vahlen, München
- [17] Christensen, C.M. / Raynor, M.E. (2003): The Innovator's Solution. HBS Press, Boston
- [18] Ulwick, A. (2005): What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill, NY et al.
- [19] Bercoven, L. / Eckert, W. / Ellenried, P. (2001): Marktforschung. Gabler, Wiesbaden
- [20] Leonard, D. / Rayport, J.F. (1997): Spark innovation through empathic design. In: Harvard Business Review, Nov./Dec. S.102-113