

Keith Goffin
Ursula Koners



Hidden Needs

Versteckte Kundenbedürfnisse entdecken
und in Produkte umsetzen

eBook

SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Keith Goffin/Ursula Koners

Hidden Needs

**Versteckte Kundenbedürfnisse entdecken
und in Produkte umsetzen**

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Die Originalausgabe »Identifying Hidden Needs« ist 2010 bei Palgrave/Macmillan in England erschienen (ISBN 978-0-230-21976-2).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-Book ISBN 978-3-7992-6582-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch (Bild: Shutterstock, Inc.TM)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Marketing ist das, was du tust, wenn dein Produkt schlecht ist.

Edwin Land
Erfinder der Polaroid-Kamera.

Dieses Buch sollten Sie besser nicht an ihre Wettbewerber weitergeben. Es wurde für Experten im Bereich Produktentwicklung geschrieben, genauer noch für diejenigen unter diesen Experten, die mit marginalen Produkthanpassungen nicht zufrieden sind und endlich einmal bahnbrechende Produkte und Dienstleistungen entwickeln möchten.

Während unserer bisherigen beruflichen Laufbahn hatten wir beide sehr viel mit Marktforschung und der Entwicklung neuer Produkte zu tun: Keith bei Hewlett-Packard mit medizinischen Produkten, Ursula bei Daimler, Ravensburger und zuletzt Siedle in drei ganz unterschiedlichen Branchen. Die große Bandbreite der Projekte, bei denen wir mitgearbeitet haben, sowohl in den genannten Firmen als auch in unserer Beratungsarbeit, bedeutet gleichzeitig, dass wir fundierte Erfahrung und laufende Anwendungskennntnis all der Techniken haben, die wir in diesem Buch beschreiben. Viele der von uns genannten Beispiele stammen aus unserer eigenen Forschungstätigkeit. Jede Technik, die wir in diesem Buch präsentieren, wird mit einem ganz bestimmten Ziel beschrieben und erläutert – nämlich Firmen dabei zu helfen, die Hidden Needs ihrer Kunden zu identifizieren. Sobald diese dann tatsächlich identifiziert sind, müssen die Firmen all ihre Kreativität einsetzen, um wirklich innovative Lösungen hervorbringen zu können. Im Gegensatz zum oben stehenden Zitat von Edwin Land, glauben wir nämlich, dass Marketing (oder um genauer zu sein Marktforschung) das ist, was man gut beherrschen muss, um sicherzugehen, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung gut ist. Viel Glück also Ihnen allen bei der großen Herausforderung, die Hidden Needs aufzudecken und bahnbrechende Produkte und Dienstleistungen daraus zu generieren!

Keith Goffin und Ursula Koners,
Cranfield und Markdorf im Juli 2011

Danke

Durch unsere Tätigkeit in Forschung und Lehre sind wir sehr oft in der glücklichen Lage, Kontakt zu außergewöhnlichen Studenten, Firmen und Managern zu bekommen. Wir profitieren ganz enorm von diesem Austausch und von den Ideen, die daraus resultieren. Dieses Buch basiert teilweise auf einem neuen Kurs mit dem Thema Marktforschung, der im Jahr 2003 für MBA-Studenten in Stuttgart entwickelt wurde. Außerdem sind viele Ideen aus unseren Beratungs- und Studentenprojekten mit eingeflossen. Einige unserer MBA-Studenten haben mit uns bei Hidden Needs-Projekten zusammengearbeitet und somit auch Material für dieses Buch geliefert: vielen Dank an Ricardo Gandolfo, Jim Gould, Thomas Klatte, Hector Martinez, Anoop Nair, Amol Pargaonkar, Alejo Ribalta und Gary Smith.

Sehr viele Manager haben uns mit großer Begeisterung bei unseren Fallbeispielen unterstützt. Ein herzliches Dankeschön geht an: Craig Bongart (Sample U), Kate Blandford (Kate Blandford Consulting Ltd.), Louise Burns (Bentley Motors Limited), Vorapant Chotikapanich (Cobra International), David Deal (Sample U), Dr. Peter Elvekjær (Grundfos), Massimo Fumarola (Fiat-Iveco), Johann Gessler (Audi), Julian Glyn-Owen (Boxer), Angélique Green (Boxer), Tomáš Hejkal (Telefónica O2 Czech Republic, a.s.), David Humphries (PDD), Ryan Jones (P&G, Geneva), Markus Kurz (Bosch Packaging), Martina Lovčíková (Telefónica O2 Czech Republic, a.s.), Roberto Lucci (Lucci Orlandini Design), Werner Mayer (Bosch Packaging), Liam Mifsud (Equant), Vernon Mortensen (Unconventional Films), Thomas Müller (Deutsche Telekom AG), Günther Nubert (Nubert electronic GmbH), Paolo Orlandini (Lucci Orlandini Design), Kiran Parmar (Bentley Motors Limited), Michael Senger (Sample U), Klaus Schreiber (Bosch Packaging), Roland Spiegler (Nubert electronic GmbH), Chris Towns (Clarks) und Klaus Ullherr (Bosch Packaging).

Um sicherzugehen, dass das Buch auch für Praktiker interessant ist, haben zwei Manager Entwürfe der einzelnen Kapitel und Fallbeispiele des englischen Originals kritisch geprüft. Deshalb vielen Dank an Dr. Ceri Batchelder (BITECIC Ltd) und Dr. Neil Stainton (Reckitt Benckiser), deren Hilfe unbezahlbar war. Außerdem möchten wir uns ganz herzlich bei Dr. Fred Lemke (Strathclyde University) bedanken, der uns erste Versionen von zwei Kapiteln dieses Buches und mehrere Fallstudien zur Verfügung gestellt hat.

Glücklicherweise haben wir sehr hilfsbereite Kollegen in Cranfield, die bei der Vorbereitung und Kommentierung von Lehrveranstaltungen geholfen haben, mit uns Forschungsprojekte durchführten und auch bei der Erstellung des englischen Originals an vielen Stellen geholfen haben. Danke an Dr. David Baxter, Professor Rick Mitchell, Dr. Marek Szwajczewski und Dr. Chris van der Hoven. Die Koordination der vielen Änderungen in den verschiedenen Versionen war eine große Herausforderung, deshalb sind wir ganz besonders Maggie Neale (Cranfield) dankbar, die genau diese Herausforderung für uns gemeistert hat.

Last but not least ein herzliches Dankeschön an Frank Katzenmayer und Adelheid Fleischer vom Schaeffer-Poeschel Verlag. Nicht nur für die Geduld beim Warten auf die Übersetzung des englischen Originals, sondern auch für die freundliche und kooperative Zusammenarbeit und das ehrliche Interesse am Inhalt unseres Buches.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Verfasser	V
Die Autoren	XVII
Liste der Fallbeispiele	XIII
1 Das Thema Hidden Needs	1
Einführung	1
1.1 Produktflops und Marktforschung	2
1.1.1 Wechselnde Kunden und Kundenbedürfnisse	3
1.1.2 Traditionelle Marktforschung	5
1.2 Hidden Needs – eine Annäherung	6
1.2.1 Definition	6
1.2.2 Ausprägungen von Kundenbedürfnissen	6
1.2.3 Erkenntnisse aus dem Kano-Modell	7
1.3 Die Philosophie der Hidden Needs	9
1.3.1 »Neue« Techniken	10
1.3.2 Ethnographische Marktforschung – Systematische Beobachtung	10
1.3.3 Ethnographische Marktforschung – Kontextinterviews	11
1.4 Ethische Aspekte	14
1.5 Anwendung und Kombination der Techniken	15
1.5.1 Erfolgreiche Anwendungsbeispiele	15
1.5.2 Umfrageergebnisse zur Anwendung	17
1.5.3 Kombination der Techniken	19
1.5.4 Anwendung der Techniken in der Produktentwicklung	20
1.6 Die Gliederung des Buches	22
1.7 Zusammenfassung	24
1.8 Weiterführende Literatur	25
1.9 Quellenverzeichnis und Notizen	25
2 Umfragen und Interviews	29
Einführung	29
2.1 Die Geschichte der Umfragen und Interviews	29
2.2 Anwendung der Technik	31
2.2.1 Vorbereitung	32
2.2.2 Administration	43
2.3 Ergebnisanalyse	44
2.3.1 Analyse der Antworten auf quantitative Fragen	45
2.3.2 Analyse der Antworten zu qualitativen Fragen	46
2.4 Einschränkungen von Umfragen und Interviews	47
2.5 Variationen zu Interviews	48
2.5.1 Projektion	48
2.5.2 ZMET	50

2.6	Zusammenfassung	53
2.7	Weiterführende Literatur	54
2.8	Quellenverzeichnis und Notizen	54
3	Fokusgruppen und ihre Variationen	57
	Einführung	57
3.1	Geschichte der Methode	58
3.2	Anwendung	58
3.2.1	Übersicht	58
3.2.2	Planung von Fokusgruppen	59
3.2.3	Durchführung von Fokusgruppen	65
3.3	Ergebnisanalyse	68
3.4	Variationen von Fokusgruppen	73
3.5	Vor- und Nachteile	74
3.5.1	Vorteile	74
3.5.2	Nachteile	75
3.6	Zusammenfassung	76
3.7	Weiterführende Literatur	77
3.8	Quellenverzeichnis und Notizen	78
4	Ethnographische Marktforschung	81
	Einführung	81
4.1	Die Geschichte der ethnographischen Marktforschung	82
4.1.1	Anfänge der Ethnographie	82
4.1.2	Einfluss der Ethnographie auf das Produktdesign	84
4.2	Ethnographische Forschung – Überblick	87
4.2.1	Wichtige Annahmen	87
4.2.2	Wann ist Ethnographie angebracht?	88
4.3	Die Planung der ethnographischen Marktforschung	89
4.3.1	Das Feld verstehen – »die große Tour«	89
4.3.2	Die Auswahl der Beobachtungsart	90
4.3.3	Zugang und Vorstellung	91
4.3.4	Stichproben-Strategie	91
4.3.4	Datensammlung – die ethnographische Aufzeichnung	95
4.4	Analyse der Ergebnisse	101
4.4.1	Datencodierung	103
4.4.2	Erarbeitung von detaillierten Beschreibungen	106
4.4.3	Generierung von Hypothesen	110
4.4.4	Testen von Hypothesen	111
4.4.5	Codierung der Daten durch Teams der Produktentwicklung	112
4.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	114
4.6	Einschränkungen	115
4.7	Zusammenfassung	116
4.8	Weiterführende Literatur	116
4.9	Quellenverzeichnis und Notizen	117

5	Beispiel: Forschung zum Thema Lagerorganisation	121
	Einführung	121
5.1	Planung und Durchführung der Forschung	121
5.1.1	Festlegung der Ziele	121
5.1.2	Die »große Tour«	122
5.1.3	Art der Beobachtung und Zugang	123
5.1.4	Stichprobenstrategie	123
5.1.5	Datensammlung	126
5.2	Datenanalyse	129
5.3	Zusammengefasste Ergebnisse	135
5.3.1	Verfassen der detaillierten Beschreibung	135
5.3.2	Auswirkungen der Ergebnisse	137
5.4	Fazit	137
5.5	Zusammenfassung	138
5.6	Quellenverzeichnis und Notizen	139
6	Repertory-Grid-Technik	141
	Einführung	141
6.1	Geschichte der Technik	142
6.2	Anwendung der Technik	143
6.2.1	Überblick	143
6.2.2	Entscheidungen bei der Planung eines Repertory Grid	147
6.3	Analyse der Ergebnisse	157
6.3.1	Das Beispiel Lieferantenleistungen	157
6.3.2	Analyse eines einzelnen Grids	157
6.3.3	Analyse von mehreren Grids	163
6.3.4	Die Bedeutung von Grids	166
6.4	Einschränkungen	167
6.5	Zusammenfassung	167
6.6	Weiterführende Literatur	168
6.7	Quellenverzeichnis und Notizen	168
7	Die Einbindung der Anwender	171
	Einführung	171
7.1	Die Geschichte der Anwendereinbindung	171
7.2	Die Bedeutung der Kundeneinbindung	174
7.2.1	Überblick	174
7.2.2	Arten der Einbindung von Anwendern	175
7.2.3	Zeitpunkt der Einbindung von Anwendern	176
7.3	Lead-User-Technik	177
7.3.1	Überblick	177
7.3.2	Anwendung der Lead-User-Technik	179
7.4	Virtuelle Communities	181
7.4.1	Überblick	182
7.4.2	Anwendung von virtuellen Communities	182
7.5	Crowdsourcing	185
7.5.1	Überblick	185

7.5.2	Anwendung	185
7.6	Experimente und Prototyping	186
7.6.1	Überblick	186
7.6.2	Anwendung	187
7.7	Vorteile und Nachteile	189
7.7.1	Vorteile	189
7.7.2	Nachteile	191
7.8	Zusammenfassung	192
7.9	Weiterführende Literatur	193
7.10	Quellenverzeichnis und Notizen	193
8	Conjoint-Analyse	197
	Einführung	197
8.1	Geschichte der Conjoint-Analyse	197
8.2	Überblick über die Technik	198
8.3	Analyse der Ergebnisse	210
8.4	Einschränkungen	213
8.5	Zusammenfassung	214
8.6	Weiterführende Literatur	215
8.7	Quellenverzeichnis und Notizen	215
9	Kombination der Techniken: Design bahnbrechender Produkte und Dienstleistungen	217
	Einführung	217
9.1	Von Hidden Needs zu Durchbrüchen	218
9.1.1	Wichtigste Phasen	218
9.1.2	Eigenschaften von bahnbrechenden Produkten und Dienstleistungen	220
9.2	Die Erforschungsphase	222
9.2.1	Auswahl der passenden Kombination der Techniken	222
9.2.2	Beweise für den Nutzen der Technik	226
9.2.3	Kombination der Techniken	228
9.3	Management der Konzeptentwicklungsphase	229
9.3.1	Hinweise aus der Kreativitätstheorie	229
9.3.2	Formulierung der Kundenprobleme	232
9.3.3	Kreativitätstechniken für die Innovation	235
9.3.4	Lösungen für Kundenprobleme	238
9.4	Zusammenfassung	240
9.5	Weiterführende Literatur	241
9.6	Quellenverzeichnis und Notizen	241
10	Verankerung der Hidden-Needs-Philosophie in der Unternehmenskultur	243
	Einführung	243
10.1	Fallbeispiel Bosch Packaging Technology	244
10.2	Die Hürden der Hidden-Needs-Vision	250
10.2.1	Die zwei Hürden	250

10.2.2	Das Überwinden der ersten Hürde – Absicht der Nutzung von Hidden Needs	252
10.2.3	Das Überwinden der zweiten Hürde – effektive Anwendung von Hidden Needs	253
10.3	Zusammenfassung	256
10.4	Weiterführende Literatur	258
10.5	Quellenverzeichnis und Notizen	258
Anhang 1: Formblatt für Beobachtungen		259
Anhang 2: Feldnotizen		260
Anhang 3: Repertory Grid für 6 Elemente (siehe Kapitel 6)		261
Anhang 4: Repertory Grid für 10 Elemente (siehe Kapitel 6)		262
Stichwortverzeichnis		263

Übersicht der Fallbeispiele

Jedes Kapitel beinhaltet mehrere kurze Fallbeispiele, um zu demonstrieren wie die Techniken in der Praxis eingesetzt werden und welchen praktischen Nutzen die Theorien und Konzepte haben. Insgesamt enthält das Buch 50 Fallbeispiele, von denen die meisten auf Projekten basieren, in die wir persönlich eingebunden waren. Andere beziehen sich auf unsere Interviews mit Managern, die bemerkenswerte Ergebnisse vorweisen konnten.

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die Hidden-Needs-Analyse immer noch hauptsächlich im Bereich der industriellen Fertigung eingesetzt wird (oft für B2C-Produkte). Allerdings realisieren die Unternehmen der Dienstleistungsindustrie ebenfalls mehr und mehr, wie wichtig es ist, ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse zu haben.

Kapitel	Fallbeispiel Nr.	Sektor	Land oder Region	Organisation	Art der Produkte bzw. Dienstleistungen	B2B/B2C	Seite
1	Das Thema Hidden Needs						
	1.1	Produzierende Industrie	UK/Europa	Clarks	Wanderschuhe	B2C	11
	1.2	Produzierende Industrie	USA	Skyline Product Inc	Spielwaren	B2C	12
	1.3	Dienstleistungen	UK/Europa	Equant	IT	B2B	13
	1.4	Produzierende Industrie	Thailand	Cobra	Surfbretter	B2C	14
	1.5	Produzierende Industrie	USA	Universitäre Forschung	IT zu Hause	B2C	20
2	Umfragen und Interviews						
	2.1	Dienstleistungen	Mexiko	Apotheken	Pharmazie	B2C	35
	2.2	Produzierende Industrie	UK	Bentley	Automobil	B2C	38
	2.3	Dienstleistungen	Tschechische Republik	Telefonica O2	Telekommunikation	B2B/B2C	42
	2.4	Dienstleistungen	Deutschland	Deutsche Telekom	Telekommunikation	B2B/B2C	44
	2.5	Dienstleistungen	Schottland	Universitäre Forschung	Internetnutzung	B2C	50

Kapitel	Fallbeispiel Nr.	Sektor	Land oder Region	Organisation	Art der Produkte bzw. Dienstleistungen	B2B/B2C	Seite
	2.6	Dienstleistungen	UK	Universitäre Forschung	3G Mobile Banking	B2C	52
3 Fokusgruppen und ihre Variationen							
	3.1	Dienstleistungen	USA	Weatherchem	Marktforschung	B2C	60
	3.2	Produzierende Industrie	Deutschland	Ravensburger Spieleverlag	Spiele und Puzzles	B2C	62
	3.3	Produzierende Industrie	USA/Weltweit	Maxwell House	Löslicher Kaffee	B2C	68
	3.4	Produzierende Industrie	Deutschland	Dr. Oetker	Lebensmittel	B2C	72
	3.5	Produzierende Industrie	USA	Coca-Cola	Getränke	B2C	74
	3.6	Handel	USA	Target	Produkte für Studenten	B2C	76
4 Ethnographische Marktforschung							
	4.1	Produzierende Industrie	Japan	Nokia	Mobiltelefone	B2C	86
	4.2	Produzierende Industrie	USA	Astra Zeneca	Pharmazie	B2C	88
	4.3	Produzierende Industrie	USA	Panasonic	Lady Shaver	B2C	94
	4.4	Dienstleistungen	Italien	Lucci Orlandini Design	Produktdesign	B2B/B2C	99
	4.5	Handel	Ägypten	Sainsbury's	Supermärkte	B2C	109
5 Beispiel: Forschung zum Thema Lagerorganisation							
	5.1	Produzierende Industrie	UK/USA	Smith & Nephew	Medizinische Geräte	B2B	125
	5.2	Produzierende Industrie	Europa	Lagertechnik	Lagerausstattung	B2B	129
6 Repertory Grid-Analyse							
	6.1	Dienstleistungen	Österreich/Schweiz/Neuseeland	Nationale Tourismusbehörde	Tourismus	B2C	143
	6.2	Dienstleistungen	Malaysia	Malaysia	Malaysia Airlines	B2B	151
	6.3	Dienstleistungen	UK	Fascia Mania	Gebäuderenovierung	B2C	154

Kapitel	Fallbeispiel Nr.	Sektor	Land oder Region	Organisation	Art der Produkte bzw. Dienstleistungen	B2B/B2C	Seite
	6.4	Produzierende Industrie	Deutschland/UK	Beiersdorf	Hautpflege	B2C	156
	6.5	Produzierende Industrie	Italien	Universitäre Forschung	Weinverpackung	B2C	162
7	Einbindung der Anwender						
	7.1	Produzierende Industrie	USA	Procter & Gamble	Konsumgüter	B2C	173
	7.2	Dienstleistungen	USA/Weltweit	United Airlines	Cabin-Crew-Uniformen	B2B	175
	7.3	Dienstleistungen	USA	Sample U	Marktforschung	B2B	177
	7.4	Produzierende Industrie	Europa	Lego	Hightech-Spielwaren	B2C	178
	7.5	Produzierende Industrie	Deutschland	Nubert Electronic	Lautsprecher	B2C	181
	7.6	Produzierende Industrie	Schweden/USA	Volvo	Automobil	B2C	188
	7.7	Medien	USA	Unkonventionelle Filme	Filmproduktion	B2B	190
8	Conjoint-Analyse						
	8.1	Produzierende Industrie	UK	Bentley	Automobil	B2C	200
	8.2	Produzierende Industrie	UK/Norwegen	IKEA	Möbel	B2C	206
	8.3	Dienstleistungen	Deutschland	Bayernwerk	Elektrizität	B2C	209
	8.4	Produzierende Industrie	USA	Motorola	Elektronische Geräte	B2C	211
	8.5	Produzierende Industrie	UK	Universitäre Forschung	Traktoren	B2B	213
9	Kombination der Techniken: Design bahnbrechender Produkte und Dienstleistungen						
	9.1	Produzierende Industrie	Deutschland	Miele	Staubsauger	B2C	219
	9.2	Handel	UK	Blandford Consulting	Lebensmittelverpackung	B2C	221
	9.3	Dienstleistungen	UK/weltweit	Boxer Creative	Verpackungsdesign	B2B	231
	9.4	Produzierende Industrie	Italien/weltweit	Fiat-Iveco	Lastwagen	B2B	234

Kapitel	Fallbeispiel Nr.	Sektor	Land oder Region	Organisation	Art der Produkte bzw. Dienstleistungen	B2B/B2C	Seite
	9.5	Produzierende Industrie	Dänemark/ Europa	Grundfos	Umwälzpumpen	B2B	239
10	Verankerung der Hidden-Needs-Philosophie in der Unternehmenskultur						
	10.1	Produzierende Industrie	Deutschland	Bosch Packaging	Pharmazie-ausrüstung	B2B	244
	10.2	Produzierende Industrie	USA	Black & Decker	Kleinmaschinen	B2B	252
	10.3	Produzierende Industrie	Deutschland	Audi	Automobil	B2C	253
	10.4	Produzierende Industrie	USA	Whirlpool	Weißer Ware	B2C	256

Die Autoren

Keith Goffin BSc (Dunelm), MSc, PhD

Professor für Innovation und Produktentwicklung, Cranfield School of Management, UK (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som>)

Keith Goffin studierte Physik und Anthropologie an der Universität von Durham und beendete das Studium im Jahre 1977 mit Auszeichnung. Danach ging er an die Aberdeen University und erhielt dort einen Master of Science in medizinischer Physik. Er arbeitete insgesamt 14 Jahre für die Medizingerätesparte von Hewlett-Packard (HP), und zwar zunächst als Ingenieur in der Produktentwicklung. Danach sammelte er fundierte Erfahrungen in den Bereichen Marktforschung, internationales Marketing und führte beispielsweise die Defibrillatoren von HP innerhalb von einem Jahr von einem Marktanteil von 5 Prozent zur Position des Marktführers. Parallel zu seinen beruflichen Aufgaben begann er ein nebenberufliches Promotionsstudium in Cranfield. Die Ergebnisse seiner Doktorarbeit zum Thema Kundenservice wurden bei Ford, NCR und HP umgesetzt. 1991 wurde er Manager für das Produktmarketing bei HP und konzentrierte sich dabei auf die Entwicklung des Marktes für Intensivmedizin in Asien, bevor er 1994 ganz zur Cranfield University wechselte.

In Cranfield hält Keith Goffin nicht nur Vorlesungen für MBA-Studenten, sondern auch Seminare für Manager und entwickelte mehrere neue Kurse zum Innovationsmanagement. Darüber hinaus lehrt er regelmäßig an anderen Schulen, z. B. Bocconi University, EM-Lyon, Mannheim Business School, Technische Universität Hamburg-Harburg und die Stockholm School of Economics. Von 2002-2004 war er Academic Dean am Stuttgart Institute of Management and Technology.

Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Innovationsführerschaft, das F&E-Wissensmanagement und die Hidden-Needs-Analyse. Er hat bisher zwei Bücher, zwölf Berichte und mehr als neunzig Artikel in wissenschaftlichen Journals und Magazinen veröffentlicht, darunter im *Journal of Product Innovation Management* und dem *International Journal of Operations and Production Management*. Neben seiner Arbeit an den Universitäten ist er regelmäßig als Berater für Innovationsmanagement bei Firmen wie Agilent Technologies, Bosch, Kellogg's, HSBC Bank, BOC Gases, Rank-Xerox, Sony und Heidelberger Druckmaschinen tätig. Derzeit führt er drei detaillierte vertrauliche Hidden-Needs-Projekte mit großen Firmen durch.

Ursula Koners, BA (Hons), Diplom-Betriebswirtin (FH), PhD

Managerin des Instituts für Familienunternehmen an der Zeppelin University in Friedrichshafen (www.zeppelin-university.de) und Visiting Research Fellow an der Cranfield School of Management. (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som>)

Ursula Koners studierte zunächst Europäische Betriebswirtschaft in Reutlingen und London und schloss dieses Studium sowohl als Betriebswirtin (FH) als auch mit

dem Bachelor of Arts (Hons) 1996 ab. Ihre ersten Berufsjahre verbrachte sie in der Abteilung für Projektmanagement im Bereich Forschung & Technologie der damaligen Daimler-Benz AG, wo sie mehrere von der EU geförderte Forschungsprojekte im Gebiet Telematik betreute. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete sie auch eng mit dem Institut für Technologiemanagement an der Hochschule St. Gallen zusammen. Von 1999 bis 2006 sammelte sie fundierte internationale Erfahrungen bei der Ravensburger Spieleverlag GmbH, unter anderem als kaufmännische Leitung der Tochtergesellschaft in England, bei Projekteinsätzen in Frankreich und beim Aufbau der Tochtergesellschaft in Spanien.

Neben ihrer beruflichen Tätigkeit in der Industrie begann Ursula Koners ein Promotionsstudium an der Cranfield School of Management über das Management von Wissen und Lernprozessen in der Produktentwicklung mit dem Schwerpunkt auf implizitem Wissen in Produktentwicklungsteams und erhielt ihren Dokortitel im Jahre 2006. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben nicht nur Preise gewonnen, sondern sind auch schon breit publiziert worden, beispielsweise in ausgezeichneten Journals wie dem *Journal of Product Innovation Management* und dem *International Journal of Operations & Production Management*.

Von 2007 bis 2010 war Ursula Koners persönliche Referentin der Geschäftsführerin sowie Mitglied des Führungskreises bei der Firma S. Siedle & Söhne Telefon- und Telegrafengeräte OHG in Furtwangen, bevor sie im Jahre 2011 die Stelle als Institutsmanagerin des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen und Programmdirektorin eines berufsbegleitenden Masters an der Zeppelin University in Friedrichshafen übernahm. Sie ist Visiting Research Fellow an der Cranfield School of Management. Zusammen mit Keith Goffin hält sie regelmäßig Vorlesungen zu Innovationsmanagement bei MBA-Kursen in Deutschland und Italien und betreut regelmäßig Diplomarbeiten von Bachelor und Executive MBA-Studenten.

1 Das Thema Hidden Needs

*Wir glauben nicht an Marktforschung für ein Produkt,
das die Öffentlichkeit noch nicht kennt.*

Akio Morita, Sony¹

Einführung

Viele neue Produkte entpuppen sich nach der Markteinführung als Enttäuschung. Tatsächlich sind es sogar viel zu viele, und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um industrielle Produkte oder Dienstleistungsprodukte handelt. Wenn wir von einer Enttäuschung sprechen, meinen wir damit, dass diese neuen Produkte es nicht schaffen, Kunden zu begeistern oder die Verkaufszahlen und Marktanteile zu erzielen, die die Unternehmen zu Beginn der Produktentwicklung angestrebt hatten. Untersuchungen haben ergeben, dass der Hauptgrund dafür darin liegt, dass die neuen Produkte den bereits existierenden Produkten zu sehr ähneln. Neue Produkte, die man schlecht differenzieren kann, erregen also nicht die Aufmerksamkeit der Verbraucher. Allerdings sind fehlende Unterscheidungsmerkmale bei neuen Produkten nur ein Symptom. Die eigentliche Ursache des Problems ist ein eingeschränktes Verständnis der wirklichen Bedürfnisse der Kunden. Deshalb müssen Unternehmen eine radikal andere Vorgehensweise wählen, wenn sie die wirklichen Bedürfnisse ihrer Kunden identifizieren und verstehen möchten – und genau diese innovativen Wege in der Marktforschung behandelt dieses Buch. Ganz spezifisch dreht es sich um die Frage, wie ein Unternehmen die *Hidden Needs* – also die versteckten Bedürfnisse – seiner Kunden aufdecken und somit verstehen lernen kann.

Die Art und Weise, wie führende Unternehmen ihren Kunden »zuhören«, ändert sich spätestens, wenn sie bemerken, dass Endverbraucher oft nicht in der Lage sind, ihre Bedürfnisse auszudrücken, und dass Kundenumfragen und Fokusgruppen selten zu wirklich revolutionären Produktideen führen. Der Sony Walkman ist ein gutes Beispiel für ein neues Produkt, das auf einem tiefen Verständnis über die *Hidden Needs* der Kunden beruht, und eben nicht auf traditioneller Marktforschung. Wir wollen damit nicht behaupten, dass Marktforschung an sich schlecht ist. Es ist vielmehr die Art und Weise, wie sie gemacht wird, die aus unserer Sicht in vielen Unternehmen komplett überdacht werden sollte.

Für dieses Buch haben wir eine ganze Reihe von Marktforschungstechniken zusammengestellt, die sehr viel tiefer gehen als die Methoden der traditionellen Marktforschung. Letztere basiert ja oftmals auf zwei Methoden – Umfragen und Fokusgruppen. Unseren Ansatz nennen wir dagegen *Hidden-Needs-Analyse (HNA)* und die dazugehörigen Techniken und Methoden heißen *Repertory-Grid-Analyse*, *Ethnographische Marktforschung* (inklusive *Systematischer Beobachtung* und *Kontextinterviews*) sowie *Einbindung der Anwender* wie zum Beispiel die *Lead-User-Technik*.

Diese Techniken ermöglichen es uns, die *Hidden Needs* zu verstehen – also die tief liegenden Bedürfnisse, die Kunden nicht ausdrücken können und vermutlich selbst

noch nicht einmal bewusst erkannt haben. Wenn Produkte und Dienstleistungen Aspekte enthalten, die diese versteckten Bedürfnisse befriedigen, werden Kunden sowohl überrascht als auch erfreut sein. Jede einzelne neue Marktforschungstechnik, die in diesem Buch beschrieben wird, hat spezifische Vorteile, aber insbesondere in Kombination miteinander entfalten sie ihre Wirkung. Es ist nicht weitläufig bekannt, aber die treibende Kraft hinter manch einer bahnbrechenden Produktidee von Firmen wie Bosch, Clarks Schuhe und Whirlpool war ein neuer Ansatz in der Marktforschung dieser Unternehmen, der das Ziel hatte, die eigenen Kunden wirklich zu verstehen.

Dieses Buch ist für Praktiker geschrieben, die im Bereich Produktentwicklung tätig sind, aber auch für MBAs und andere Studenten, die sich mit dem Thema Innovation beschäftigen. Die Inhalte sind relevant für Abteilungen wie Marketing, Design oder Forschung & Entwicklung, egal ob in industriell geprägten Unternehmen oder im Dienstleistungsbereich. Es erläutert den Bedarf für neue Ansätze in der Marktforschung und die Wege, wie die passenden Techniken ausgewählt und angewendet werden können. Außerdem diskutieren wir, warum Unternehmen ein tieferes und damit besseres Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Kunden brauchen, und warum gerade diese Aufgabe niemals an eine externe Marktforschungsagentur vergeben werden sollte. Auch wenn viele Beratungsfirmen innovative Ansätze haben, um die Bedürfnisse von Kunden zu verstehen, sollte der Prozess, Verständnis für die eigenen Kunden zu entwickeln, immer als Kernkompetenz erkannt und behandelt werden. Es gibt bestimmte Funktionen, die sie vielleicht outsourcen möchten, aber die eigenen Kunden zu verstehen, sollte keine davon sein.

In diesem Kapitel:

- diskutieren wir, weshalb schlechte Marktforschung zu Flops führen kann,
- erklären wir die Terminologie Hidden Needs,
- führen wir in die Philosophie ein, die hinter Hidden Needs steckt und erläutern die Techniken, die man hierfür einsetzen kann,
- betonen wir die Wichtigkeit, ethische Aspekte in der Marktforschung zu beachten,
- diskutieren wir, wie verschiedene Techniken in Kombination verwendet werden können und
- beschreiben wir den Stil, das Ziel und die Struktur dieses Buches.

1.1 Produktflops und Marktforschung

Produktflops sind ein wichtiges Thema für viele Unternehmen. Eine Studie hat herausgefunden, dass 34 Prozent von neu entwickelten Produkten nicht ihre vorher gesetzten Ziele² erreichen, während andere Studien diese Zahl sogar auf 90 Prozent heraufgesetzt haben.³ Wie eingangs erwähnt, versagen viele neue Produkte und Dienstleistungen, weil der Kunde sie nicht unterscheiden kann. Um dieses Phänomen zu verstehen, rät uns die japanische Qualitätsphilosophie, die Frage »warum?« mehrmals zu stellen.⁴ In Abbildung 1.1 wird gezeigt, wie eine solche Warum-Analyse die zugrunde liegenden Probleme eines Produktflops identifizieren kann.

Auch die Arbeit von Professor Bob Cooper von der McMaster Universität in Kanada hat gezeigt, dass 98 Prozent der Produkte, die Manager als »überlegen und unterscheidbar« empfunden haben, erfolgreich waren, während nur 18 Prozent der soge-

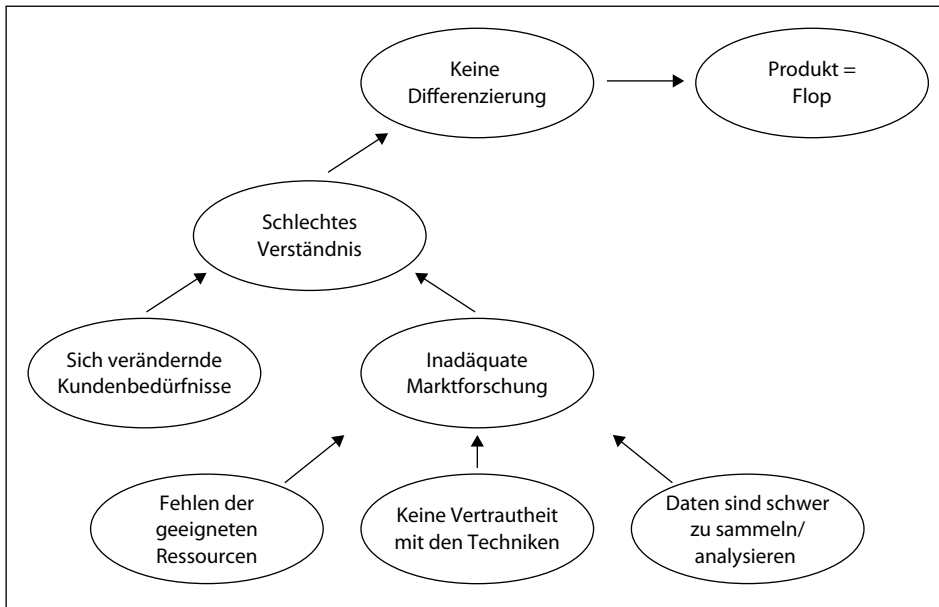


Abbildung 1.1: Analyse der verursachenden Faktoren von Produktflops

nannten »me-too«-Produkte überlebten.⁵ Also ist Differenzierung sicherlich ein Schlüssel, aber wir müssen das Thema noch genauer beleuchten.

Meistens sind Produkte schwer zu differenzieren, weil die Bedürfnisse der Kunden mehr schlecht als recht verstanden werden. Dieses Problem ist sehr weit verbreitet. Viele Firmen besitzen kein adäquates Verständnis ihrer Kunden und Anwender, und wenige haben das tiefe Verständnis, um bahnbrechende Produkte zu entwickeln. Warum ist das so? Der Hauptgrund liegt darin, dass sich die Anforderungen der Kunden schnell verändern und in der Marktforschung unpassende – die *traditionellen* – Methoden angewendet werden. Eine Umfrage unter 70 finnischen Firmen, die Investitionsgüter produzieren, hat gezeigt, dass weiter entwickelte Methoden in der Marktforschung nur selten angewendet werden: 58 Prozent der Befragten setzen gar keine spezielle Technik und 27 Prozent nur eine einzige ein.⁶ In der Regel benutzen Firmen keine innovativen Ansätze in der Marktforschung, weil ihnen die notwendigen Ressourcen fehlen, weil ihre Organisationen sich mit den neuen Techniken zu wenig auskennen, oder sie denken, die Daten seien schwer zu sammeln und zu analysieren. Solche Bedenken sind für die Anwendung der neuen Methoden eine große Hürde und wir werden Lösungen zu diesen Themen später behandeln (siehe Kapitel 10). Zunächst gehen wir auf die sich verändernden Bedürfnisse von Kunden und die Nachteile der traditionellen Techniken in der Marktforschung detailliert ein.

1.1.1 Wechselnde Kunden und Kundenbedürfnisse

Die Herausforderung, die Bedürfnisse von Kunden verstehen zu können, wird noch gesteigert, weil die Erwartungen in vielen Märkten ständig wechseln, und als Konsequenz daraus die Geschäftsmodelle oft auch gravierend geändert werden müssen.

Die demographische Entwicklung für die nächsten fünfzig Jahre zeigt, dass sich viele neue Märkte entwickeln werden. Die älter werdende Bevölkerung in Westeuropa wird z. B. andere Bedürfnisse haben. Die Größe und der Charakter vieler Märkte werden sich verändern: Die Nachfrage nach Gesundheitsvorsorge wird extrem steigen, weil aber die arbeitende Bevölkerung prozentual in vielen Ländern zurückgeht, wird die Finanzierung der Gesundheitssysteme unter starken Druck gesetzt. Es werden also zahlreiche Billigprodukte und Billigdienstleistungen im Gesundheitsbereich nachgefragt. Andere Märkte wie Südostasien bestehen heute fast nur aus jungen Konsumenten mit speziellen Zielen und dadurch auch anderen Produktbedürfnissen. Wenn die Einkommen in den neu industrialisierten Ländern steigen, entwickelt sich der Bedarf für bestimmte Produkte und Dienstleistungen. Die Firma Whirlpool hat z. B. vor kurzem die »Ideale« herausgebracht, die weltweit billigste automatische Waschmaschine, die man in Brasilien und China für umgerechnet etwa 150 Dollar kaufen kann.⁷ Die Firmen, welche die Bedürfnisse der Kunden in den sich entwickelnden Märkten sehr genau identifizieren können, werden also einen großen Vorteil haben. Passende Produkte und Dienstleistungen sind dann aber vielleicht etwas weniger »high-tech« und haben auch weniger Anwendungsmöglichkeiten als ihre westlichen Gegenpole. In vielen Märkten zeigt das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden, welche Teilaspekte eines Produkts oder einer Dienstleistung zwingend sind bzw. welche Aspekte zwar Kosten und Komplexität, aber nur sehr wenig zusätzlichen Nutzen bringen.⁸

Ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse kann dazu führen, dass Unternehmen ein fundamental anderes Geschäftsmodell entwickeln. Das Geschäftsmodell von Fluggesellschaften hat sich z. B. innerhalb der letzten 15 Jahre grundlegend geändert. Billig-Fluglinien wie Ryanair und Easyjet haben die Regeln im Luftverkehr neu formuliert. Daraufhin sind die Preise in den Keller gefallen. Alles dank eines Servicekonzepts ohne Firlefanz, dem Anfliegen von Flughäfen mit niedrigen Gebühren, aber auch von verbesserten Geschäftsprozessen (z. B. einer verbesserten Ausnutzung des Flugzeuges). Es ist vielleicht weniger komfortabel, mit einer Billig-Fluglinie zu reisen, aber der Preis hat den Markt für sehr viel mehr Reisende erschwinglich gemacht. Wenn der Preis stimmt, sind Kunden durchaus auch bereit, Kompromisse einzugehen. Die Technik der Conjoint-Analyse ist eine Methode mit der Zusammenhänge zwischen Aspekten wie Service und Preis herausgefunden werden, indem man mehrere Kombinationen vergleicht. Allerdings ist die Art und Weise, wie die Conjoint-Analyse angewendet wird, oft grenzwertig, weil die Faktoren, die verglichen werden, oft nicht vom Kunden kommen (in späteren Kapiteln zeigen wir, wie diese Faktoren herausgefiltert werden sollten).

Wenn sich die Kunden verändern, bedeutet dies auch, dass traditionelle Marktsegmente aufgesplittet werden, und Firmen ihre jeweilige Produktpalette entsprechend anpassen müssen. Automobilhersteller in den USA steuern heute zum Beispiel über fünfzehn Kernsegmente an, während es in den späten 1960er Jahren gerade einmal fünf waren. Vergleichen Sie das mit dem Markt, den die Produkte von Henry Ford angesprochen haben! Hinzu kommt, dass Kunden zusätzlichen Druck für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen ausüben. So wie sich die Kunden ständig ändern, sollten auch wir die Ansätze ändern, um die Kunden zu verstehen.

1.1.2 Traditionelle Marktforschung

Die traditionelle Marktforschung verwendet hauptsächlich Umfragen und Fokusgruppen. Dabei basieren die Fragen typischerweise auf bereits vorhandenem Wissen über bekannte Produkte, Märkte und Kunden. Wenn die Stichprobe für eine Umfrage ausgewählt wird, versuchen Firmen i. d. R. eine repräsentative Gruppe von Kunden oder Nutzern zu identifizieren, deren Antworten wegweisend für den Gesamtmarkt oder wenigstens für ein Marktsegment sein werden. Dabei sollte beachtet werden, dass in manchen Märkten Kunden und Nutzer unterschiedliche Personen sind. Hinzu kommt, dass die Kaufentscheidung manchmal nicht von einer einzelnen Person, sondern von einer sogenannten Entscheidungsinstanz gefällt wird – und diese kann aus mehreren Personen bestehen. Besonders in Business-to-Business (B2B)-Märkten kann diese Entscheidungsinstanz recht komplex sein, weil die Entscheider unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse haben.

Der wichtigste Bestandteil im Werkzeugkasten eines traditionellen Marktforschers – die *Umfrage* – hat verschiedene Nachteile. Kunden und Nutzer finden es oft schwierig, ihre Bedürfnisse zu artikulieren. Direkte Fragen zu stellen, hilft bei diesem Problem nicht wirklich. Wir sehen oft Fragebögen, die so schlecht vorbereitet sind, dass sie keine verlässlichen Antworten generieren können. Auch das für den Entwurf eines effektiven Fragebogens notwendige Wissen wird oft unterschätzt. Hinzu kommt, dass die niedrige Rücklaufquote immer ein großes Problem ist. Wie viele Fragebögen füllen Sie z. B. aus und wie viele schicken Sie zurück? Vermutlich nicht viele. Allmählich merken viele Firmen, dass Umfragen immer schwerer durchzuführen sind und selbst die neuen Varianten mit dem Internet verbessern die Qualität der Antworten nicht automatisch.

Die zweite traditionelle Marktforschungsmethode ist die *Fokusgruppe*. Fokusgruppen sind kleine Kunden- oder Nutzergruppen, die genug Wissen über ein spezifisches Thema haben, um dies in Bezug auf ein Produkt oder eine Dienstleistung zu diskutieren.⁹ In der Regel werden diese Gruppen an einen neutralen Ort eingeladen, das Thema der Diskussion wird vorgestellt und oft stehen visuelle Beispiele für die Diskussion zur Verfügung. Die Diskussion selbst wird mit einer breit angelegten Frage des Moderators eingeleitet, und der Moderator sorgt auch dafür, dass die Teilnehmer gleichberechtigt an der Diskussion partizipieren und alle gewünschten Themen diskutiert werden. Fokusgruppen mischen Interviewtechniken mit Beobachtung (wobei die Marktforscher oft hinter einem spanischen Spiegel versteckt sind), und auch Video-Aufnahmen können genutzt werden. Sobald die Daten gesammelt sind, führt eine detaillierte Analyse zu einer Liste von Produktattributen, die von den Kunden gewünscht wird. Die Mehrheit der Marketingmanager bestätigt allerdings, dass Ideen aus Fokusgruppen in der Regel nicht aufregend sind und Produkte, die auf diesen Ideen basieren nur inkrementelle Innovationen darstellen (und somit nicht vom Wettbewerb differenziert werden können).

»Kunden beschreiben die von ihnen gewünschten Lösungen oft in endlosen Fokusgruppen und Umfragen ... Wie traurig ist es dann, wenn das Produkt oder die Dienstleistung endlich eingeführt wird – und die einzige Reaktion des Marktes ist ein widerhallender Flop.«¹⁰ Grund dafür sind die verschiedenen Nachteile von Fokusgruppen. Zunächst einmal findet die Diskussion außerhalb der normalen Umgebung der Kunden statt, das heißt eine ganze Reihe von Hinweisen, von denen Produktdesigner ler-

nen können, fehlt völlig. Da die Diskussion in Fokusgruppen nicht direkt mit einer Kaufentscheidung zusammenhängt, ist auch die Bedeutung von Aussagen zur Kaufentscheidung zweifelhaft: »Wenn ein Kunde nach einem Produkt greift ... ist das der einzige Zeitpunkt und der einzige Ort, wo die wirkliche Kaufabsicht bzw. die Motivation zum Kauf definiert und klar ausgedrückt wird.«¹¹

Zweitens sind Fokusgruppen generell nicht repräsentativ. Drittens ist der Inhalt der Diskussion automatisch durch das eingeschränkte Wissen der Teilnehmer über neue Produkte und die Ausgestaltung von Dienstleistungen limitiert. Daraus folgt, dass Fokusgruppen zu inkrementellen Verbesserungen führen und nicht zu bahnbrechenden Neuerungen, die sich das Management erhofft hat.¹² Die Harvard Business School hat die Situation wie folgt umschrieben: »Fokusgruppen haben enormes Potenzial, aber nicht so, wie sie von den meisten Firmen benutzt werden.«¹³

Obwohl beide Methoden ihre Nachteile haben, sind Umfragen und Fokusgruppen immer noch wertvolle Marktforschungstechniken, vorausgesetzt sie werden mit einer Anzahl von Techniken kombiniert, die tiefere Einblicke und auch eine Validierung der Resultate untereinander erlauben. Genau dies ist die Philosophie hinter der Hidden-Needs-Analyse, die immer eine Kombination der Techniken benützt. Die Bedeutung von neuen Ansätzen, um Kunden zu verstehen, ist auch im Dienstleistungssektor wichtig.¹⁴ Zudem muss betont werden, dass »traditionelle Marktforschung und Entwicklungsansätze sich als besonders ungeeignet für bahnbrechende neue Produkte erwiesen haben.«¹⁵

1.2 Hidden Needs – eine Annäherung

1.2.1 Definition

Hidden Needs sind Themen und Probleme, mit denen Kunden konfrontiert sind, von denen sie aber selbst noch nichts ahnen. Sobald diese Hidden Needs vom Produktdesign aufgegriffen werden, sind die Kunden sowohl überrascht als auch hoch erfreut. Deshalb wurde bereits mehrfach betont, dass Hidden Needs Bedürfnisse sind, die »viele Kunden als wichtig erkennen, wenn sie das Endprodukt sehen, aber nicht fähig sind, diese im Vorfeld der Produktentwicklung zu artikulieren.«¹⁶

1.2.2 Ausprägungen von Kundenbedürfnissen

In Abbildung 1.2 wird deutlich, dass die Kundenbedürfnisse, die anhand von Marktforschung identifiziert werden, sowohl *bekannte Bedürfnisse* als auch *unerfüllte Bedürfnisse* bis hin zu *versteckten Bedürfnissen* umfassen. Bekannte Bedürfnisse sind, wie der Name schon sagt, allgemein bekannt und werden bereits von bestehenden Produkten und Dienstleistungen abgedeckt, während die versteckten Bedürfnisse unsere *Hidden Needs* sind, die von den existierenden Produkten und Dienstleistungen noch nicht abgedeckt werden. Grundsätzlich sollten die Bedürfnisse und Themen, die durch die Marktforschung identifiziert werden, als Probleme gesehen werden, die einer geeigneten Lösung bedürfen. Procter & Gamble zum Beispiel sieht Markteinblicke als »wissenschaftliche Probleme, die es zu lösen gilt.«¹⁷ Diese Sichtweise ist unse-

rer Meinung nach korrekt, allerdings mit der Einschränkung, dass Lösungen nicht nur wissenschaftlich gesucht werden sollten, weil Innovation auch von zahlreichen anderen Quellen kommen kann und soll. Deshalb betrachtet die Hidden-Needs-Analyse die identifizierten Probleme (oder das Verständnis der Aufgaben, die ein Kunde erledigen muss) als Startpunkt und nimmt diese als Herausforderung an. Produktentwicklungsteams müssen in der Folge daraus Lösungen erarbeiten. Diese Lösungen basieren auf Wissenschaft, Technologie, Marketing, Dienstleistungen oder anderen Aspekten, die das Team erarbeiten kann. Diese Herangehensweise unterscheidet sich grundsätzlich vom Ansatz des Brainstorming, den viele Organisationen wählen. Deshalb entwickeln auch viele Mitarbeiter Ideen für Produktkonzepte, ohne vorher ein tiefes Verständnis für den Markt zu haben. Interne Teams, die Produktkonzepte ohne echten Input aus dem Markt entwickeln, sind aber nicht effektiv, denn diese Teams basieren ihre Ideen auf das gegenwärtige Denken. Werden Produktkonzepte auf Hidden Needs basiert, bedeutet das gleichzeitig, auch ganz bewusst mit der konventionellen Denkweise zu brechen.

	Kategorie	Erklärung	Kommentare/Kano-Terminologie
1.	Bekannte Bedürfnisse/ <i>Known Needs</i>	Kundenbedürfnisse, die seit einiger Zeit bekannt sind und in der Industrie zum Allgemeinwissen gehören. Bedürfnisse, die bereits von vorhandenen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.	Entweder Basismerkmale oder Leistungsmerkmale. Durch die Analyse von Konkurrenzprodukten leicht zu identifizieren. Bekannte Bedürfnisse sind oft die Grundlage für Umfragen zur Kundenzufriedenheit mit bereits existierenden Produkten und Dienstleistungen.
2.	Unerfüllte Bedürfnisse/ <i>Unmet Needs</i>	Bedürfnisse, die bekannt sind und von den Kunden genannt werden. Bedürfnisse, die momentan noch nicht von aktuellen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt werden.	Leistungsmerkmale haben immer eine unerfüllte Komponente.
3.	Versteckte Bedürfnisse/ <i>Hidden Needs</i> (auch als latente Bedürfnisse bekannt)	Bedürfnisse, die bisher noch nicht identifiziert wurden, weder von der Marktforschung noch von den Kunden selbst.	Begeisterungsmerkmale, die selten von Kunden direkt geäußert werden. Diese Bedürfnisse geben Firmen die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die sich stark von bereits bestehenden differenzieren.

Abbildung 1.2: Ausprägungen von Kundenbedürfnissen

1.2.3 Erkenntnisse aus dem Kano-Modell

Ein nützliches Modell für das Verständnis der Kundenbedürfnisse stammt von Professor Noriaki Kano. Sein ursprünglicher Artikel wurde 1984 in Japanisch publiziert, später aber auch ins Englische übersetzt.¹⁸ Abbildung 1.3 zeigt Kanos Klassifizierung in schematischer Form. Die horizontale Achse zeigt den Grad der Implementierung

einer Produkteigenschaft und die vertikale Achse zeigt die damit einhergehende Kundenzufriedenheit: Kano identifizierte drei Kategorien von Produkteigenschaften (oder Eigenschaften von Dienstleistungen) und ihren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit).¹⁹

1. **Basismerkmale:** Ohne diese Attribute wäre ein Produkt oder eine Dienstleistung schlicht und einfach inakzeptabel für die Kunden. Die Kunden betrachten diese Merkmale als Grundvoraussetzung und würden sie wahrscheinlich nicht einmal äußern, wenn sie direkt über ihre Bedürfnisse befragt werden würden. Zum Beispiel müssen Autos ohne Probleme den Motor starten und Fenster haben, die freie Sicht gewährleisten. Solche Produktmerkmale werden heutzutage als selbstverständlich angesehen (obwohl dies nicht immer der Fall war) und würde man diese Grundbedürfnisse nicht erfüllen, hätte man automatisch unzufriedene Kunden. Allerdings wird die Kundenzufriedenheit nicht automatisch erhöht, wenn man Basismerkmale verbessert, die dann über die Grundbedürfnisse hinausgehen.
2. **Leistungsmerkmale:** Dies sind Eigenschaften, die dem Kunden echten Mehrwert schaffen, das heißt je mehr Leistung, desto besser. Typische Beispiele sind der Benzinverbrauch bei einem Auto, die Batterielaufzeit bei einem Handy oder verlässliche und stetig steigende Dividenden bei Aktien. Bei vielen Produkten sind auch die einfache Bedienbarkeit oder die Verlässlichkeit der Funktion wichtige Leistungsmerkmale.
3. **Begeisterungsmerkmale:** Diese Eigenschaften sind Marktneuheiten und bewirken unverzüglich eine hohe Kundenzufriedenheit. Sie geben zusätzlichen, unerwarteten Nutzen und können als weitaus attraktiver bewertet werden als die zusätzlichen Vorteile, die sie tatsächlich bringen. Kunden werden wahrscheinlich nicht nach solchen Eigenschaften fragen, weil sie normalerweise nicht Teil der bekannten Produkte sind. Doch wenn sie angeboten werden, sind die Kunden angenehm überrascht. Ein aktuelles Beispiel eines ausgefallenen Bedürfnisses ist eine Eigenschaft des iPhone, bei dem das Display automatisch vom Hochformat zum Querformat wechselt, sobald man das Produkt dreht.

Die drei Merkmale folgen verschiedenen Kurven, welche die Auswirkungen auf die Kunden illustrieren. Ein erfolgreiches Produkt muss eine passende Kombination von Basismetrikalen, Leistungsmerkmalen und Begeisterungsmerkmalen haben. Ein ausreichendes Maß an Basismetrikalen ist wichtig, muss aber von einer attraktiven Anzahl von Leistungsmerkmalen ergänzt werden und, wenn möglich, auch von Begeisterungsmerkmalen. Die Erfüllung der Begeisterungsmerkmale ist oft Voraussetzung dafür, Marktanteile gewinnen zu können.

Um herauszufinden, in welche der drei Kano-Kategorien eine Produkteigenschaft gehört, werden Kunden (mit einem Fragebogen) befragt, wie sie über eine spürbare Erhöhung oder Reduzierung einer bestimmten Eigenschaft denken (bzw. über die Einführung oder Abschaffung einer bestimmten Eigenschaft, siehe auch Kapitel 2). Das Kano-Modell ist hilfreich, weil es Produktentwicklungsteams dazu zwingt, aus Sicht der Kunden darüber nachzudenken, welche Eigenschaften Begeisterung bewirken könnten. Zudem erinnert es uns daran, dass die endlose Steigerung von Basismetrikalen Zeitverschwendung ist.

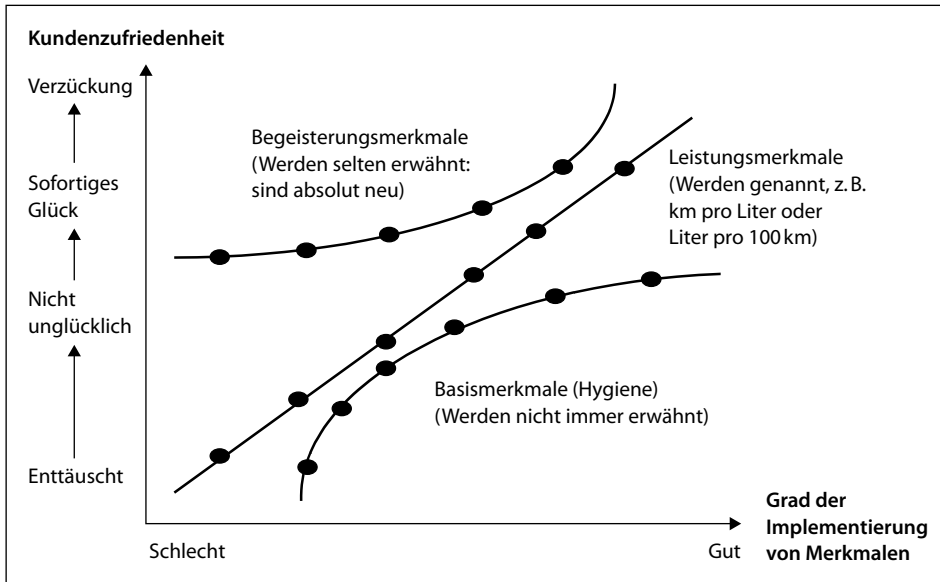


Abbildung 1.3: Kano-Modell der Produkt-(oder Dienstleistungs-)Eigenschaften

1.3 Die Philosophie der Hidden Needs

Die Philosophie der Hidden-Needs-Analyse basiert auf vier Grundsätzen:

1. Traditionelle Marktforschung, die nur Umfragen und Fokusgruppen benützt, ist ineffektiv und führt nur selten zu aufregenden neuen Produkten oder Dienstleistungen.
2. Neuere Marktforschungstechniken sollten in Kombination mit den traditionellen Techniken angewendet werden. Damit werden ein tieferes Verständnis und verlässlichere Ergebnisse erreicht.
3. Markterkenntnisse werden als Kundenproblem, Thema oder kultureller Aspekt formuliert, für die dann spezifische Lösungen (bahnbrechende Produkte und Dienstleistungen) entwickelt werden.
4. Um wirklich bahnbrechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, ist die richtige Organisationskultur zwingende Voraussetzung.

Die Verhaltenswissenschaften Psychologie und Anthropologie helfen uns zu verstehen, wie Individuen denken, wie sie miteinander interagieren und wie soziale Systeme funktionieren. Deshalb sind es Techniken der Sozialwissenschaften, die immer mehr Einzug in die Marktforschung halten und uns verstehen helfen, wie Kunden denken und handeln. Allerdings werden diese Ansätze von den meisten Verantwortlichen im Marketing und in der Produktentwicklung nicht richtig verstanden, unter anderem auch weil sie auf den Universitäten nur selten Marketingkurse belegt haben.²⁰

1.3.1 »Neue« Techniken

Da sich die Hidden-Needs-Analyse noch in der Entwicklung befindet, gibt es keine generell akzeptierte Liste der »neuen« Techniken in der Marktforschung und auch die Terminologie gibt manchmal Anlass für Verwirrung. Die wichtigsten Techniken, die in wegweisender Marktforschung verwendet werden, sind:

- ethnographische Marktforschung (beinhaltet auch Systematische Beobachtung und Kontextinterviews),
- Repertory-Grid-Analyse und
- Einbindung der Anwender (beinhaltet Projektion, Communities der Kunden und die sogenannte Lead-User-Technik)

Einige dieser Techniken sind nicht wirklich »neu« im wörtlichen Sinne – zum Beispiel hat das Instrument der Beobachtung in der Ethnographie eine lange Tradition und auch die Repertory Grids wurden in den 1960er Jahren entwickelt. Die Anwendung dieser Techniken in der Marktforschung ist jedoch relativ neu und – resultierend daraus – bei vielen Verantwortlichen im Marketing noch nicht bekannt. Jede Technik hat ihre Vor- und Nachteile, aber diese können ausgeglichen werden, indem man die Techniken kombiniert anwendet. Durch den Vergleich der Daten, die aus den verschiedenen Techniken generiert wurden (sogenannte *Triangulation*) erreicht man eine größere Validität der Ergebnisse. Im Folgenden werden wir eine kurze Einführung in jede genannte Technik geben. Danach wird erläutert, wie sie zusammengeführt werden können.

1.3.2 Ethnographische Marktforschung – Systematische Beobachtung

Systematische Beobachtung bedeutet nicht einfach nur Kunden zu beobachten. Es bedarf vor allem zunächst eines ganz klaren Kodierungsschemas. Dieses Schema ist eine Liste von verschiedenen Aspekten, die der Beobachter bewusst sucht, z. B. die Umgebung, in der die Beobachtung durchgeführt wird, und die Reaktion, die mit der Körpersprache deutlich wird. Systematische Beobachtung ist eine sehr effektive Technik, wenn man sie professionell durchführt. In den letzten Jahren haben einige führende Marktforschungsunternehmen Anthropologen (Ethnographen) als Beobachter eingestellt, weil professionelle Beobachtung mehr beinhaltet als den Ansatz »Fliege an der Wand«, der von vielen Reality-Serien im Fernsehen benutzt wird. Ethnographen beobachten auf vielen Ebenen gleichzeitig. Sie finden z. B. Hinweise auf versteckte Kundenbedürfnisse, indem sie die Körpersprache, räumliche Signale und andere subtile Gesten beobachten. All dies würde von Amateuren nicht bemerkt werden. Der Gebrauch von Videokameras erleichtert die Beobachtung, weil die Analyse quasi *off-line* durchgeführt werden kann (nachdem die Beobachtung der Geschehnisse beendet ist und wenn der Forscher genügend Zeit hat, eine detaillierte Analyse durchzuführen). Wir haben in Deutschland mit einer Geschäftseinheit der Robert Bosch AG zusammengearbeitet, die wesentliche Teile für Produktionslinien entwirft und herstellt. Durch die genaue Beobachtung der Mitarbeiter ihrer Kunden hat Bosch sehr viel tiefere Einblicke in die Produktbedürfnisse bekommen als durch Interviews mit den Produktionsmanagern. Ähnlich wertvolle Einblicke konnten Ethnogra-