

# Wie man Kunden innoviert

Klar: Alle Unternehmen sind kundenorientiert. Und natürlich sind sie auch innovativ. Aber die meisten Dienstleistungsanbieter verstehen das Falsche darunter, sagt Prof. Stefan Michel. Sie müssen sich von der industriellen Logik und dem Denken in Produkten befreien und mit Service-Logik und dem Denken in Kunden-Nutzen arbeiten.



**Herr Michel, How-to-Videos liegen im Trend, es gibt Millionen davon bei YouTube, vom Krawattenbinden bis zum Tangotanz. Aber «How to Innovate Customers» fehlt noch. Wie müsste dieses Video aussehen?**

Das Thema ist schon etwas schwieriger darzustellen als das Binden einer Krawatte. Aber wenn Sie bei YouTube nach «Professor Michel» und «service innovation» suchen, finden Sie als ersten Treffer eine kurze Einführung von mir in das Thema. Es handelt sich um ein Werbevideo für eine Veranstaltung zum Thema Service-Innovation jetzt im Juni am IMD, der Business-School

in Lausanne. Vielleicht könnte man das Video ja in «How to Innovate Customers» umbenennen.

**Wobei drei Minuten ja wohl kaum ausreichen für eine Gebrauchsanweisung zur Kunden-Innovation.**

Ja und nein. Das Wichtigste bei diesem Thema ist, einen Schalter im Gehirn umzulegen. Das kann man in drei Minuten begreifen oder in dreissig Jahren nicht. Für die Umsetzung im eigenen Unternehmen braucht man dann natürlich noch einmal zusätzliche Zeit – sicher mehr als drei Minuten, dafür gibt es nämlich kein Kochbuch.

**Fangen wir doch einfach mal mit dem Schalter an – Sie haben dafür drei Minuten Zeit.**

Gerne. Eine Dienstleistung ist kein Produkt. Sie schafft keine Werte für den Kunden, sondern mit dem Kunden. Eine Innovation besteht deshalb auch nicht darin, ein Produkt besser, einfacher oder schneller zu machen, sondern darin, dem Kunden zu ermöglichen, etwas besser, einfacher oder schneller zu machen, denn es ist nicht entscheidend, was die Dienstleistung macht, sondern was der Kunde damit macht. Dafür kommt es darauf an, dass der Anbieter sich von der industriellen

Logik verabschiedet und mit Service-Logik arbeitet.

### Das wars?

Ja – und es hat nicht einmal drei Minuten gedauert, oder?

**Das Erzählen nicht. Aber das Begreifen dauert möglicherweise länger. Wieso soll eine Dienstleistung kein Produkt sein? Sie wird doch auch angeboten und nachgefragt, gekauft und verkauft.**

Das entspricht der herkömmlichen Lehre im Dienstleistungsmarketing. Dort wird die Dienstleistung als spezielle, intangible Form eines Produkts angesehen: Eine Dienstleistung ist ein Produkt, das mir nicht auf die Füße fallen kann. Aber sobald man sich auf die Produkt-Metapher einlässt, übernimmt man auch zwangsläufig die gesamte Begrifflichkeit und den Denkansatz, nämlich die industrielle Logik: Die Firma schafft Werte, der Kunde verbraucht sie. Aber allein schon bei dem deutschen Wort Verbraucher sträuben sich mir die Nackenhaare. Was verbrauche ich, wenn ich Google benutze? Was verbrauche ich, wenn ich ein Seminar besuche? Was verbrauche ich, wenn ich ins Fitnessstudio gehe?

### Im letzteren Fall: Kalorien.

Und wenn ich ins Restaurant gehe, produziere ich Kalorien und verbrauche Lebensmittel – aber das Entscheidende am Restaurantbesuch ist doch nicht der Lebensmittelverbrauch, das kann ich auch zu Hause. Diese ganze Vorstellung von einer Zeitachse, auf der Produkte erst hergestellt und dann vom Verbraucher wieder zerstört beziehungsweise

verbraucht werden, ist für viele Dienstleistungen schlicht nicht anwendbar.

### Ist die industrielle Logik also für Dienstleistungen ungeeignet?

Ganz und gar nicht. In der alltäglichen Arbeit ist sie oft sogar sehr sinnvoll: Das Restaurant muss geradezu mit Platzkapazitäten, Angebotspalette, Ein- und Verkaufspreisen operieren und dabei das Essen als sein Produkt ansehen. Aber wenn es um Innovationen geht, wird dieser im Alltag so gut funktionierende Denkansatz zum Problem.

### Mal ist die Dienstleistung also ein Produkt und mal nicht?

Genau. Das ist etwa so wie bei der Form der Erde. Im alltäglichen Leben ist es hilfreich und ausreichend, sich die Erde als flach vorzustellen. Für den Start von Satelliten oder die Festlegung von Flugrouten sollte man hingegen davon ausgehen, dass die Erde rund ist. Entsprechend sollte man im Innovationsprozess nicht davon ausgehen, dass die

sehen, andere Eigenschaften, anderer Preis, oder alles zusammen. Wenn ich eine Dienstleistung innoviere, wird die Aktivität des Kunden verändert – er macht etwas schneller, besser, billiger, oder alles zusammen.

### Aber das macht er ja nicht von alleine – also spielt der Anbieter weiterhin eine Rolle im Innovationsprozess?

Eine entscheidende sogar. Ich möchte ja nur seinen Denkansatz verändern, nicht seine Aufgabe. Er sollte nur anders vorgehen, indem er die industrielle Logik ausschaltet und dafür die Service-Logik einschaltet. Und dafür die wertschöpfende Funktion der Kunden ins Zentrum des Innovationsprozesses rückt.

### Aber macht das nicht ohnehin jedes Unternehmen?

Damit sind wir jetzt am zweiten jener beiden Punkte angelangt, die es vielen so schwer machen, diesen Schalter im Gehirn umzulegen. Alle Unternehmen

«Beim Wort Verbraucher sträuben sich mir die Nackenhaare. Was verbrauche ich, wenn ich Google benutze?»

Dienstleistung ein Produkt ist, sondern ein mit dem Kunden gemeinsam geschaffener Wert.

### Und diesen Kunden möchten Sie jetzt innovieren?

Wenn ich ein Produkt innoviere, wird das Produkt verändert – anderes Aus-

behaupten von sich, kundenorientiert zu sein. Alle denken ständig an den Kunden. Wenn er also ohnehin schon im Zentrum steht, wie soll man ihn dann noch ins Zentrum rücken? Dennoch gehen die meisten Unternehmen dabei immer von der eigenen Unternehmensperspektive aus. Sie fragen

sich: Wie muss ich mein Produkt verändern, damit es für die Kunden attraktiver wird? Ich möchte zuerst verstehen, was die Kunden, tatsächliche und potenzielle, meinen und brauchen, um dann ein dazu passendes Angebot zu machen.

### **Dann fangen Sie mal an.**

Ich fange damit an, indem ich die Kunden in ihren drei Hauptrollen betrachte: als User, Buyer und Payer, also als denjenigen, der mein Angebot nutzt, denjenigen, der es kauft, und denjenigen, der es bezahlt. Das kann jeweils die gleiche Person sein, aber auch unterschiedliche, etwa beim Kauf von Geschenken oder bei der Buchung von Geschäftsreisen. Aber der physische Unterschied ist nicht entscheidend. Entscheidend sind die unterschiedlichen Rollen sowie die jeweils unterschiedlichen Bedürfnisse. Und diese drei Rollen lassen sich separat betrachten: Was machen die Kunden in dieser jeweiligen Rolle, was würden sie gerne ausserdem noch machen, oder warum wird jemand eben nicht mein Kunde?

### **Die Vermutung liegt nahe, dass er für mein Produkt keine Verwendung hat.**

Haben Sie eben Produkt gesagt?

### **Entschuldigung – dass er für mein Angebot keine Verwendung hat.**

Ich möchte Ihnen ein Beispiel geben, das zeigt, dass es sich hier nicht einfach nur um Wortklauberei handelt. Der US-Tiernahrungshändler PetSmart hat, wenig überraschend, herausgefunden, dass Personen ohne Haustiere keine Verwendung für Tiernahrung haben.

Aber PetSmart hat ebenfalls festgestellt, dass es viele Menschen gibt, die gerne ein Haustier hätten, aber Schwierigkeiten haben, das mit ihrer Lebens-

häufig vorkommt und was Amazon mit dem One-Click-Payment hervorragend gelöst hat. Oder es kann eine Verspätungsgebühr sein, wie sie bei Video-

**«Im Innovationsprozess sollte man nicht davon ausgehen, dass eine Dienstleistung ein Produkt ist.»**

weise zu vereinbaren – insbesondere, weil sie immer wieder auf Reisen sind und keine Eltern oder freundliche Nachbarn haben, die sich in der Zwischenzeit um das Tier kümmern könnten. Also hat das Unternehmen die PetsHotels-Kette gegründet, die sich während der Abwesenheit des Besitzers um das Haustier kümmert, und damit sowohl ein neues Marktsegment erschlossen als auch neue Kunden gewonnen. Das Geschäftsmodell von PetSmart nach der industriellen Logik würde heissen: Wir verkaufen Produkte für Haustiere. Wenn wir aber die wertschöpfende Funktion der Kunden in den Mittelpunkt stellen, dann definiert sich PetSmart als «Partner von Haustier-Eltern» («pet parents»). Mit dem Umlegen dieses Schalters ist dann auch die Idee der Hotels entstanden.

### **Auch für den Payer, beziehungsweise den Non-Payer, gibt es eine naheliegende Antwort: Mein Angebot ist ihm zu teuer.**

Das kann die Antwort sein, muss es aber nicht. Es kann auch sein, dass der Bezahlvorgang zu umständlich ist, was bei Online-Angeboten immer noch

Verleihern üblich ist. Die Kunden haben diese Strafgebühr: Da habe ich extra auf dem Rückweg von der Arbeit fünfzehn Minuten dafür verwendet, mir eine DVD für heute Abend auszuliehen, und dann kommt überraschend ein Freund vorbei.

### **Vielleicht mag er ja den Film auch?**

Vermutlich aber möchte ich mit ihm lieber ein Bier trinken als einen Film schauen – und dann muss ich morgen die DVD ungesehen zurückbringen oder Strafe zahlen. Da macht mich das Unternehmen zum Trottel, obwohl ich einfach nur spontan bin. Der US-Verleiher Netflix hat das anders gelöst: Es gibt keine Verspätungsgebühr, sondern eine Mengenbeschränkung – ich kann drei DVDs ausleihen und unbegrenzt behalten, und sobald ich eine davon zurückgebe, kann ich mir die nächste ausleihen. Diese Innovation hat dem Kunden in seiner Rolle als Payer ein besseres Gefühl gegeben und massgeblich dazu beigetragen, dass Netflix den Marktführer Blockbuster in die Knie gezwungen hat.

### **Und in der Käufer-Rolle?**

## KUNDENORIENTIERTE SERVICE-LOGIK IM INNOVATIONSPROZESS EINES DIENSTLEISTERS FÜR GESCHÄFTSREISEN

	User	Payer	Buyer
<b>Smart Offering</b>	Können wir das Handy des Kunden einsetzen, um seinen Aufenthalt für ihn angenehmer zu machen?	Können wir das Bonus-Schema unseres Kundenbindungsprogramms so modifizieren, dass wir ihm – und uns – mehr Wert bieten?	Können wir ein GPS-basiertes System einsetzen, um automatisch verpasste Flüge umzubuchen und Taxis oder Restaurants zu reservieren?
<b>Value-Integration</b>	Können wir dem Kunden dabei helfen, persönliche Ziele zu erreichen, zum Beispiel ihm für die Geschäftsreise eine Diät anbieten?	Können wir dem Kunden bei der Einführung eines Reisekostensparpakets helfen, indem wir für alle Beteiligten (User, Payer und Buyer) ein Prämiensystem für erzielte Einsparungen einführen?	Können wir dem Kunden ermöglichen, die Rabatt- und Kundenbindungssysteme von Fluglinien und Hotels bestmöglich auszunutzen? Und können wir ihm all jene Routinetätigkeiten abnehmen, die für ihn bislang mit Reservierung und Buchung verbunden sind?
<b>Value-Constellation</b>	Können wir den Kunden von unterwegs aus mit seinem Hausarzt verbinden? Oder mit einem ehemaligen Klassenkameraden, der sich gerade in der gleichen Stadt wie der Kunde aufhält?	Können wir dem Kunden das eigenhändige Erstellen von Spesenabrechnungen ersparen, indem wir selbst die Daten aller beteiligten Unternehmen zusammentragen?	Können wir einen reibungsfreien Reservierungsprozess erreichen, indem wir die Kommunikation zwischen User (Manager), Buyer (Assistent), Payer (Buchhaltung) und den beteiligten Unternehmen verbessern?

Da sind die Multiplex-Kinos ein gutes Beispiel. Vor deren Einführung musste man sich erst entscheiden, welchen Film man sehen wollte, um dann zum entsprechenden Kino zu gehen. Bei Multiplex-Kinos ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass dort alle gerade interessanten Filme am gleichen Ort angeboten werden. Ich kann mich also zuerst dafür entscheiden, überhaupt ins Kino zu gehen, und meine Auswahl dann vor Ort treffen.

**Da nähern wir uns doch dem How-to-Video: Segmentiere deine Kunden (und deine Nichtkunden) in ihre drei Rollen, versetze dich jeweils in diese Rollen hinein, und finde dabei heraus, was du ihnen anbieten könntest.**

Für dieses Herausfinden würde ich dann empfehlen, für jede der drei Rollen drei

Bereiche abzudecken: Die Kombination bislang nicht verbundener Werte («value integration»), die Veränderung des Wertgefüges («value constellation») und natürlich die Suche nach attraktiven Angeboten («smart offering»). Für das Segment Geschäftsreisen habe ich als Beispiel eine Drei-mal-drei-Matrix erstellt, um die jeweils unterschiedlichen Ansätze zu verdeutlichen.

**Drei mal drei – das sprengt dann doch den Drei-Minuten-Rahmen deutlich ...**

... zumal Kunden auch noch in andere Rollen schlüpfen können als in diese drei. Ich unterscheide dabei fünf weitere Unterkategorien: die Rolle des Agenten, der für andere einkauft, die des Beitragenden, der zusätzliche Informationen zum Angebot beisteuert,

die des Botschafters, die des Designers und die des Qualitätskontrolleurs – bei Bildungsangeboten beispielsweise sitzt ja in der Regel nicht der Dekan des jeweiligen Professors mit im Seminar, dementsprechend muss die Qualitätskontrolle geradezu durch den Kunden, also die Seminarteilnehmer, erfolgen.

**Der Kunde als Designer?**

Ich merke, Sie haben schon wieder Produkte im Kopf. Es geht hier nicht darum, dass die Kunden sich ihre eigenen Produkte designen sollen, es geht darum, dass sie als Mitschöpfer Teil des gesamten Prozesses sind. Warum ist das Stadion des FC Barcelona bei jedem Heimspiel ausverkauft, obwohl alle Spiele live im spanischen Pay-TV übertragen werden? Zur Dienstleistung, für

die der Kunde bezahlt, gehört in diesem Fall dazu, dass er sich an ihr beteiligt – in einem leeren Stadion würde wahrscheinlich auch ein Lionel Messi schlechter spielen als vor tobenden Fankurven.

### **Darf ich mich dafür, dass ich alle Ikea-Produkte selbst zusammenschrauben muss, auch als Mitschöpfer im gesamten Dienstleistungsprozess fühlen?**

So nicht – beim Schrauben handelt es sich ja tatsächlich um die Montage eines Produkts. Dennoch ist Ikea ein hervorragendes Beispiel dafür, wie Ikea seine Kunden zu Mitschöpfern macht. Wenn Sie dort an einem Samstagmorgen zuschauen, wie sich junge Pärchen ihre erste Wohnung einrichten – da geht es um Lebens- und Familienplanung, um

Vieles von den hier beschriebenen Entwicklungen hängt zusammen mit der gestiegenen Macht der Konsumenten in der Web-2.0-Welt. Diejenigen Branchen, die hiervon direkt betroffen sind, haben sich dementsprechend auch schon am meisten bewegt. Besonders herausfordernd hingegen ist die Situation bei vielen Business-to-Business-Anbietern, vor allem im Maschinenbau. Die haben in den vergangenen Jahren gelernt, dass man den Kunden jetzt nicht mehr Maschinen verkauft, sondern Solutions. Aber diese Solutions, Dienstleistungen also, verkaufen sie so, als wären es Produkte.

### **Zum Beispiel?**

Wenn ich heute als Bauherr für ein Bürogebäude eine Klimaanlage mit Heizung, Lüftung, Kühlung etc. bestel-

in ihrer industriellen Logik eben gilt: Produkt gleich Wert, Service gleich Beigemüse.

### **Wie wäre es, wenn Sie es denen anders erklären?**

Da handelt es sich in der Tat um eines der mich am meisten interessierenden Forschungsgebiete. Vermutlich wird es mich auch noch eine ganze Weile beschäftigen können – die Wahrscheinlichkeit ist relativ gering, in dieser Branche mit einem Drei-Minuten-Video den Schalter im Gehirn umlegen zu können. <

Interview: Detlef Gürtler

## **«Meine Kunden sind als Mitschöpfer meiner Dienstleistungen Teil des gesamten Prozesses.»**

das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Stile und Lebensweisen, jedenfalls um alles andere als um Möbel. In einem herkömmlichen Möbelhaus, in dem der Verkäufer zunehmend nervös neben den Kunden steht und darauf wartet, dass die sich endlich einigen, geht so etwas gar nicht.

### **Welche Branchen gehen besonders stark in Richtung Service-Logik, und welche haben noch einen besonders weiten Weg vor sich?**

le, dann versprechen mir alle Anbieter «Solutions». Was ich dann bekomme, ist aber bestenfalls ein Bündel von Produkten und Dienstleistungen, die aufeinander abgestimmt sind. Was mir keiner offeriert, ist die «Solution»: eine garantierte Temperatur für die nächsten zwanzig Jahre zu einem jährlichen Fixpreis. Damit enttäuschen die Anbieter einerseits die Kunden, die von Solutions mehr erwartet hätten. Gleichzeitig fehlt ihnen auch das Verständnis, diese Solutions zu rentabilisieren. Weil



**Prof. Stefan Michel** ist am 30. September Keynote-Speaker bei der III. European Chief Marketing Officer Conference im GDI Gottlieb Duttweiler Institute in Rueschlikon. Sein Thema: CMO – the next CEO  
Information und Anmeldung: [www.cmo-conference.org](http://www.cmo-conference.org)