

SPEAKER:

JAN SCHMIEDGEN

Von Dingen und Diensten:
Warum „Qualitätsprodukte“ keinen Wert kreieren



„Auch im Land der Maschinenverehrer gilt: Menschen kaufen keine Produkte, sie suchen Lösungen! Unternehmen sollten wissen ‚welche‘, denn es gilt die Maxime: ‚Bevor Du die Dinge richtig baust, bau erst mal die richtigen Dinge!‘“

Jan Schmiedgen, User Value Evangelist

Viele deutsche Unternehmen sind stolz darauf, ihre interne Wertschöpfungskette gut zu kennen, diese permanent zu optimieren und viel Liebe in ihr Produkt zu stecken. Was sie häufig übersehen, ist: Auch der Kunde hat eine Wertschöpfungskette. Er integriert Produkte und Services [sic] anderer Anbieter, um anderen Menschen oder sich selbst einen Service [sic] zu erweisen. Produkt- oder Service-lösungen, die nicht kompatibel mit seiner Alltagspraxis sind, wird er schnell ersetzen durch andere, die ihm besser zu Diensten sind.

Menschen kaufen Produkte daher nie isoliert, sie suchen immer Lösungen, die sie am besten in ihren Werterlebnisprozess einbetten können. Welche Form eine Lösung annimmt, die ihnen ihre gewünschten Ergebnisse erbringen, ist selten von Belang. Produkte sind immer nur Mittel zum Zweck. Daher heuern sie immer jenes Produkt oder jenen Service, der ihnen ihren spezifischen „Job-to-be-done“ im persönlichen Nutzungskontext am besten erledigen kann. In anderen Worten: Nutzer wählen jene Lösungen, die sich am besten in ihre aktuellen Lebenssituationen

sowie bereits bestehende Produkt-Service-Ökosysteme integrieren lassen. Tun sie das genau so gut oder gar besser als menschliche Dienstleister oder andere Produkte und maschinelle Services, sind sie mehr Wert geheuert zu werden, als bestehende Alternativlösungen am Markt.

Unternehmen, die nur in Gütern, Produktkategorien oder gar „Industrien“ denken, leiden daher an einem verengten Blick. Ihre Produkte allein kreieren nämlich keinen Wert. Vieles was ein gutes „Qualitätsprodukt“ nach deutscher Lesart ausmacht, können die Hersteller aus den aufstrebenden Wirtschaften Südostasiens nun auch produzieren. Deutsche – zu güter-zentrierte – Hersteller erleben daher von dort eine Kommodifizierung ihrer Angebote auf breiter Ebene. Zeitgleich werden tradiert-industrielle Geschäftsmodelle durch Serviceangebote amerikanischer Digitalunternehmen disruptiert. Die rezeptartigen Strategien (bessere Leistungskennzahlen, mehr Features, langlebigere Qualität, besseres Branding, „Hochpreisstrategien“, Produktionsverlagerungen, etc.) mit denen viele deutsche „Traditionsunternehmen“ dann versuchen sich aus dieser Sandwichposition heraus zu manövrieren, halten diese Entwicklung eher selten auf. Umso mehr aber entlarven sie jene tief verwurzelte „Produktstrategiedenke“, die zur Achillesferse der deutschen Wirtschaft werden könnte. Ein möglicher Ausweg aus diesem Dilemma ist eine stringente Service-Logik des Wirtschaftens. Sie hält Unternehmen im besten Fall davon ab, zu sehr auf den Wettbewerb zu schießen. Stattdessen zwingt sie Organisationen, sich wieder mehr mit ihren Kunden und deren veränderten Lebenswelten auseinanderzusetzen – eine Grundvoraussetzung zur Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, die in Deutschland oft nicht selbstverständlich ist.

Überprüfen Sie sich selbst

So kontraintuitiv es klingen mag: Disruptionsgefahr droht gerade dann, wenn man glaubt, alles richtig zu machen und zu oft empfohlenen „Strategierezepten“ greift. Blinde Flecken in der Wahrnehmung von Markt und eigenem Nutzenversprechen entstehen typischerweise durch die folgenden Verhaltensweisen.

- 1. Kundenorientierung durch quantitative Marktfor-**
schung oder Fokusgruppen: Liefert Ihnen die falschen Daten: Orientieren Sie sich noch am Kunden oder orientieren Sie den Kunden?
- 2. Maximale „Rückbesinnung“ auf Kernkompetenzen:**
Eine Verbesserung des Immergleichen bindet anderweitig benötigte Ressourcen, zum Beispiel neue Kompetenzen aufzubauen.
- 3. „Stärkung“ der Unternehmensidentität und Marken-**
entwicklung aus Innensicht: Wen interessiert Ihre Identität?
- 4. Schöneres Produkt- und Kommunikationsdesign:**
Zuckerguss und persuasive Kommunikation für mediokre, also mittelmäßige Produkte wirken eher als Beschleuniger für deren Misserfolg.
- 5. Diversifizierung des Produktportfolios:** Bindet Ressourcen in der Variation des Immergleichen.
- 6. Steigerung von Produktqualität und -performance:**
Höher, schneller, weiter, sind keine Kategorien in denen der Kunde denkt.
- 7. Schaffung von „Mehrwertdiensten“:** Wert liegt im Auge des Betrachters und der winkt öfter verzichtend ab.

Das bedeutet nicht, dass all die o. g. Bausteine nicht Teil Ihres Strategiezuschnitts sein sollten. Aber ohne eine radikale Integration des Kunden/Nutzers in die eigene Wertschöpfung, werden derlei Rezepte immer seltener zum Erfolg führen. Eine produkt-dominante Logik, mit ihren „Inside-out“ Strategieansätzen, unterliegt daher in ihrer Wirkung einer service-dominanten Logik, die eher „Outside-in“ für Veränderungen in der Umwelt sensibilisiert.

Vita:

- akademischer Abschluss in Sozialwissenschaften und BWL
- arbeitet als Designstrategie und Innovationsberater
- untersucht am HPI Stanford Design Thinking Research und „Value Creation“