

Der Job-to-be-Done als Leitlinie für Innovation – von der inkrementellen Verbesserung bis zur bahnbrechenden Neuerung

Case Study Mayer & Co Beschläge GmbH

Diese Case Study zeigt:

- Wie mit Outcome-Driven Innovation® (ODI) unerfüllte Kundenbedürfnisse in einem scheinbar gesättigten Markt identifiziert werden.
- Wie die Ergebnisse des Outcome-Driven Innovation® Projektes in eine erfolgreiche Markt- und Produktstrategie übersetzt wird.
- Wie konkrete Produkt- und Servicekonzepte von sofort umsetzbaren Maßnahmen bis hin zu bahnbrechenden Innovationen entwickelt werden.

Der ODI Anwender Mayer & Co

Mayer & Co Beschläge GmbH (MACO) gehört zu den bedeutendsten Herstellern von Baubeschlägen am internationalen Markt. Jährlich werden ca. 25 Millionen Fenster oder Türen mit MACO-Beschlägen ausgestattet, das entspricht etwa 4.000 Einfamilienhäusern pro Tag.

UNCOVER
WHAT YOUR
CUSTOMERS
REALLY WANT

Edizon Innovation GmbH
Franz-Kollmann-Strasse 4
3300 Amstetten, Austria

T: +43 5 01430
office@edizon-innovation.com
www.edizon-innovation.com

Inhalt

1.	Die Herausforderung	3
2.	Von den Kundenbedürfnissen zur Markt- und Produktstrategie	4
	Schritt 1: Den Markt aus Kundensicht definieren	4
	Schritt 2: Tatsächliche Kundenbedürfnisse identifizieren	5
	Schritt 3: Erkennen, welche Kundenbedürfnisse unter- und übererfüllt sind	6
	Schritt 4: Versteckte Innovationspotenziale erkennen	8
	Schritt 5: Markt- und Produktstrategie formulieren	9
3.	Von der Strategie zum konkreten Produktkonzept	9
4.	Die Ergebnisse: realisierte Produkt und Serviceinnovationen	11
	Die Service-Innovation MACO Secure Plus	11
	Die Produktinnovation MACO M-SPAG Fensterbeschlag	11
	Die Produktinnovation MACO C-TS Türschloss	12
5.	Radikale Innovation als langfristig verwertbares Ergebnis: Die Tür der Zukunft	12
6.	Fazit	15

1. Die Herausforderung

Im Jahr 2010 stand MACO UK vor großen Herausforderungen am britischen Markt. Seit fünf Jahren hatte das Unternehmen keine Innovation mehr auf den Markt gebracht. Die Produktlinie "Fensterbeschläge" stagnierte auf hohem Niveau. Mit 38 % Marktanteil war MACO zwar Marktführer, aber mit seinem extrem breiten Produktprogramm ein langsam manövrierbares Schiff, das von kleinen agilen Spezialisten zunehmend bedroht wurde. Noch kritischer war die Situation bei der Produktlinie "Türschlösser". Hier hatte MACO seinen Innovationsvorsprung verloren – und schlimmer noch, technische Basisanforderungen konnten nicht mehr ausreichend erfüllt werden. Unzufriedene Kunden und Absatzeinbußen waren die Folge. Der frühere Innovationsführer stand kurz davor, vom Thron zu fallen.

Der für UK zuständige Manager Roland Schmidt erkannte, dass ein umfassender Schritt notwendig war, um das drohende Unheil abzuwenden. Seine Strategie umfasste folgende Eckpunkte:

- Bis 2012 sollte jeweils ein innovatives Premium-Produkt für den Fenster- und für den Türschlossbereich am Markt platziert werden, das speziell auf die Bedürfnisse des britischen Marktes zugeschnitten war.
- Der Entwicklung sollte eine intensive Marktstudie vorangehen, um versäumtes Marktwissen für den UK Markt – der völlig anders strukturiert war als der Rest Europas – aufzubauen und die Neuentwicklung auf eine solide Basis zu stellen.
- Gleichzeitig sollte Methodenwissen aufgebaut und in der Organisation implementiert werden, um den Grundstein für die Wiedererlangung der Innovationsführerschaft zu legen.

Sein Mitarbeiter Robert Andexer hatte im Jahr zuvor ein Seminar zu Outcome-Driven Innovation® (ODI) besucht und überzeugte seinen Vorgesetzten davon, dass die Strategie mit dieser Methode vollständig umgesetzt werden konnte.

"Outcome-Driven Innovation® bot einen ganz neuen Blickwinkel auf Marktdefinition, Strategiebildung und Innovation. Ein exaktes Verständnis der tatsächlichen Kundenbedürfnisse auf Basis der 'Aufgabe' des Kunden ist Herzstück der Vorgehensweise und Ausgangspunkt für alle Entscheidungen im Innovationsprozess. Das überzeugte uns."

Robert Andexer, Leitung Geschäftsfeld TÜR

2. Von den Kundenbedürfnissen zur Markt- und Produktstrategie

Das Beratungsunternehmen Strategyn iip innovation in progress GmbH (seit Jänner 2019 Edizon Innovation GmbH) unterstützte MACO bei der Anwendung des Outcome-Driven Innovation® (ODI) Prozesses. ODI ist ein Strategie- und Innovationsprozess, der vom umfassenden Verständnis der Kundenbedürfnisse zu einer kundenzentrierten Markt- und Produktstrategie führt (siehe Bild 1: Der ODI Prozess).



Bild 1: Der ODI Prozess – 5 Schritte zum Wachstum aus Innovation

In den folgenden Absätzen werden die fünf Schritte und ihre Durchführung bei MACO beschrieben.

"Ich bin der Meinung, dass Innovation wie ein 'normaler' Geschäftsprozess funktioniert. Wenn man die richtige Methodik verwendet und auch sonst alle Parameter stimmen, kann man Innovation vorhersagbar 'produzieren'. Dieselbe Denkweise steht hinter Outcome-Driven Innovation®."

Roland Schmidt, Vertriebsleitung WEST

Schritt 1: Den Markt aus Kundensicht definieren

Die erste Herausforderung für MACO war es, den Anwendungsbereich für die ODI-Analyse zu definieren. In der ODI Denkweise besteht ein Markt in seiner kleinsten Einheit aus einer Person, die einen "Job-to-be-Done" (JTBD) erledigen will (siehe Bild 2: Mögliche und ausgewählte Marktdefinitionen). Die Definition des richtigen "Job Executor" und "Job-to-be-Done" ist wesentlich, weil diese beiden Parameter die Grundpfeiler für die weitere Analyse darstellen. Die Wahl des "Job Executor" bestimmt, wessen Kundenbedürfnisse erfasst werden. Die Wahl des "Job-to-be-Done" bestimmt neben den Betrachtungsgegenstand auch den Abstraktionslevel – also die "Flughöhe" der Analyse.



Bild 2: Mögliche und ausgewählte Marktdefinitionen für die ODI Analyse bei MACO UK

Nach einer Analyse der strategischen Ziele und der MACO Supply Chain legte sich das Projektteam auf folgende Marktdefinition fest:

- Produktionsmanager von Fenster-Produzenten, die einen Verschlussmechanismus in ein Fenster einbauen möchten, sowie
- Produktionsmanager von Tür-Produzenten, die einen Verschlussmechanismus in eine Tür einbauen möchten.

Schritt 2: Tatsächliche Kundenbedürfnisse identifizieren

Nach der Festlegung des Zielbereiches ging das Team von Strategyn iip ins Feld, um mit ausgewählten Produktionsmanagern spezielle Tiefeninterviews zu führen. Das Ziel war es zunächst, den Job-to-be-Done "einen Verschlussmechanismus in ein Fenster/eine Tür einbauen" in seiner Vollständigkeit zu erfassen und alle dazu notwendigen Schritte in eine logische Reihenfolge zu bringen. Besonders relevant: die Berater wollten nicht verstehen, was die Produktmanager tatsächlich machen (= process map), sondern sie wollten die dahinterliegende Motivation erkennen, nämlich das, was die Produktmanager tatsächlich zu erreichen versuchten (= job map). Um diesen feinen, aber immens wichtigen Unterschied zu erkennen, bedient sich ODI des Konzeptes der "Universal Job Map", das heißt eines archetypischen Ablaufs von Schritten, die hinter jedem beliebigen JTBD stehen (siehe Bild 3: Die Universal Job Map).

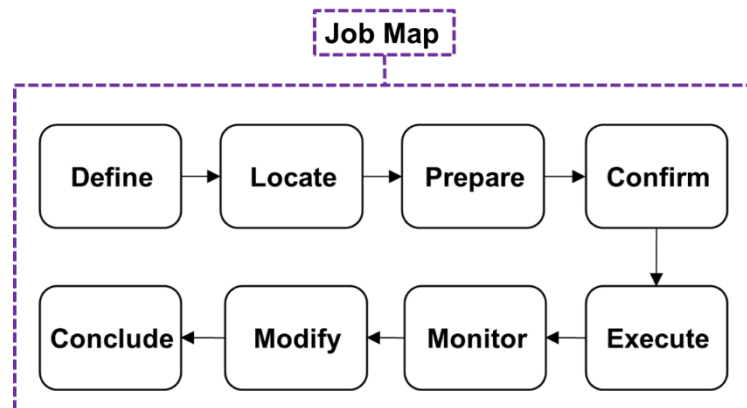


Bild 3: Die Universal Job Map stellt sicher, dass alle Kundenbedürfnisse vollständig erfasst werden

(Quelle: *The Customer-Centered Innovation Map*, Harvard Business Review, 2008)

Die für MACO individuell erarbeitete Job Map war das Grundgerüst, um alle existierenden Kundenbedürfnisse im definierten Markt zu erfassen. Denn in der Folge ging es darum zu verstehen, welche Kriterien Produktionsmanager heranziehen, um zu beurteilen, wie gut sie jeden einzelnen Schritt des JTBD erledigen können. Dazu wurden die Produktionsmanager in einer zweiten Runde danach befragt, was die einzelnen Schritte zeitaufwändig, ergebnisunsicher oder ineffizient machte. Die Antworten wurden in eine klar definierte Syntax übersetzt, die sicherstellt, dass die Kundenbedürfnisse unmissverständlich, überschneidungsfrei und unabhängig von den bestehenden Lösungen formuliert sind. Die so verarbeiteten Kundenbedürfnisse – "Outcomes" genannt – waren das Kernstück für den weiteren Innovations- und Strategieprozess.

Insgesamt wurden im MACO Projekt 79 Outcomes identifiziert, die direkt mit dem JTBD "einen Verschlussmechanismus in ein Fenster/eine Tür einbauen" verbunden waren. So wollten Produktionsmanager beispielsweise "Die Dauer minimieren, um die Verschlusspunkte richtig zu positionieren" oder "Die Variantenvielfalt minimieren, um unterschiedliche Sicherheitspezifikationen zu erfüllen".

"Als uns Strategyn iip die Job Map für unsere Zielgruppe präsentierte, war das ein richtiger Wow-Moment. Noch nie hatten wir auf einen Blick gesehen, wie der Prozess aus Kundensicht idealerweise abläuft."

Robert Andexer, Leitung Geschäftsfeld TÜR

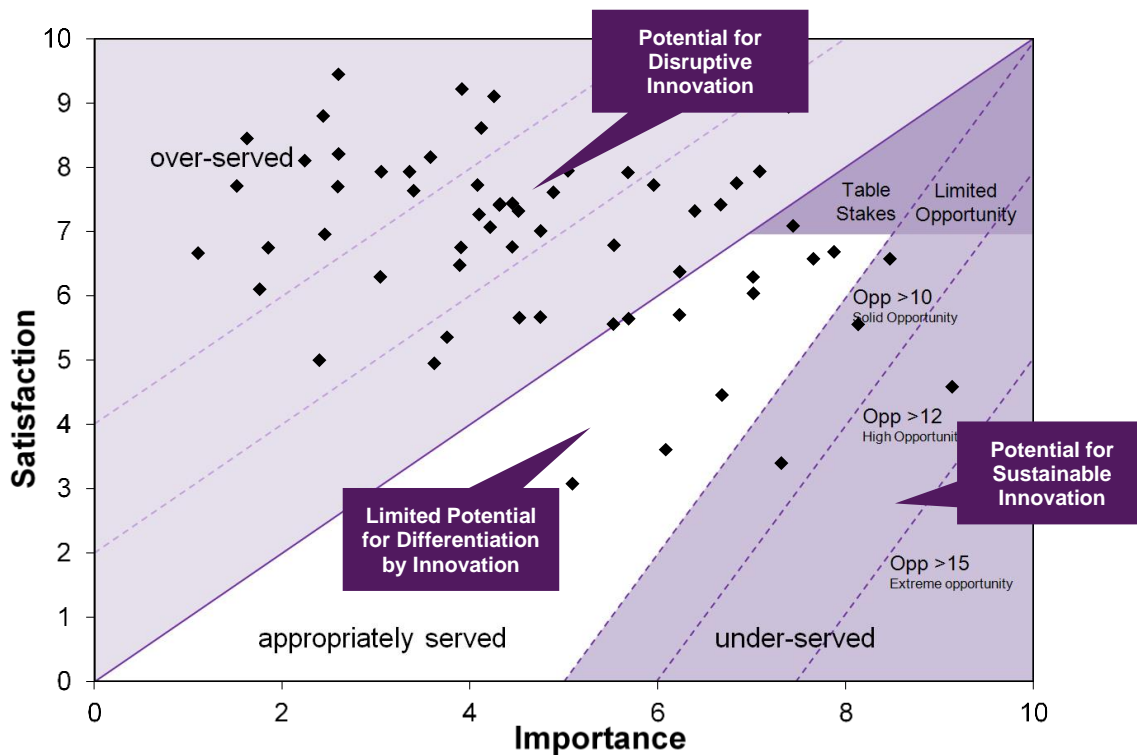
Schritt 3: Erkennen, welche Kundenbedürfnisse unter- und übererfüllt sind

Mit den erfassten Outcomes hatte MACO ein genaues Bild von den existierenden Kundenbedürfnissen im Markt. Allerdings fehlte noch das Verständnis, welchen Stellenwert die einzelnen Bedürfnisse aus Kundensicht hatten. Dazu wurden die erfassten Outcomes im nächsten Schritt 98 Produktionsmanagern in einer repräsentativen Befragung vorgelegt. Sie beurteilten auf einer

fünfstufigen Skala, wie wichtig ihnen das jeweilige Outcome war und wie zufrieden sie mit der derzeit verwendeten Lösung waren.

Die Ergebnisse der Befragung wurden mittels eines eigenen Algorithmus in eine "Opportunity Landscape" übertragen (siehe Bild 4: Die Opportunity Landscape). Die Opportunity Landscape ist eine visuelle Darstellung der Bedürfnisstruktur eines Marktes. Jeder Punkt in der Opportunity Landscape repräsentiert ein bestimmtes Outcome. Die Position des Punktes zeigt, ob bestehende Lösungen am Markt das Outcome ausreichend erfüllen (d.h. Zufriedenheit und Wichtigkeit in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen), oder ob es untererfüllt (d.h. das Outcome ist den Kunden sehr wichtig, wird aber nicht zufriedenstellend erfüllt) oder übererfüllt ist. Untererfüllte Outcomes bezeichnen ein hohes Innovationspotenzial, übererfüllte Outcomes ein Potenzial zur Simplifizierung und Leistungsreduktion und somit Einsparungsmöglichkeiten.

Opportunity Landscape – Total market



◆ Customer need (Job or Outcome)

Bild 4: Die Opportunity Landscape für den Gesamtmarkt zeigte für MACO nur geringes Innovationspotenzial

Die Opportunity Landscape im MACO-Projekt zeigte eine eindeutige Tendenz zur Übererfüllung – die Marktteilnehmer brachten also viel Leistung in Bereichen, die den Kunden gar nicht so wichtig waren. Nur einige wenige Outcomes waren untererfüllt und repräsentierten damit ein hohes Innovationspotenzial.

Schritt 4: Versteckte Innovationspotenziale erkennen

Betrachtet man den Markt in seiner Gesamtheit, so liegt der Schluss nahe, dass es sich um einen überreifen Markt ohne großes Innovationspotenzial handelt. Vielmehr sollte das Leistungsangebot zurückgefahren und einfachere, günstigere Produkte entwickelt werden.

Allerdings zeigte eine differenzierte Analyse, dass vor allem Produktionsmanager in Unternehmen mit einem geringen Automatisierungsgrad ein "mehr" an Leistung in jenen Bereichen erhielten, die ihnen gar nicht so wichtig waren. Produktionsmanager in hochautomatisierten Unternehmen dagegen hatten eine viel höhere Anzahl an untererfüllten Kundenbedürfnissen (siehe Bild 5: *Bedürfnisorientierte Segmente*). Durch Outcome-Driven Innovation® hatte MACO ein Segment mit vielen untererfüllten Kundenbedürfnissen in einem Markt entdeckt, der tendenziell durch übererfüllte Bedürfnisse und "over-engineering" geprägt ist.

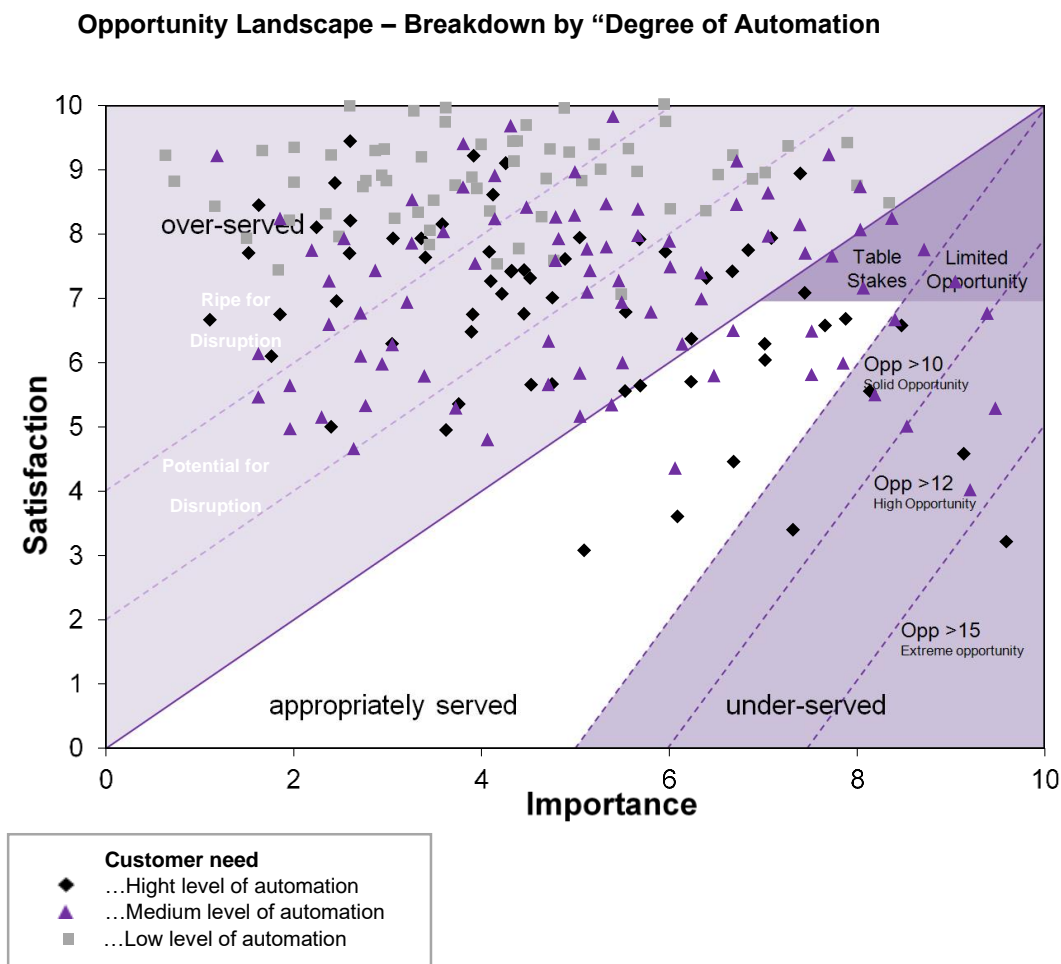


Bild 5: *Bedürfnisorientierte Segmente: Kunden mit unterschiedlichem Automationsgrad in der Produktion unterscheiden sich auch in ihrer Bedürfnisstruktur*

Schritt 5: Markt- und Produktstrategie formulieren

Basierend auf den Erkenntnissen der ODI-Analyse und einer Analyse der unternehmensinternen Kompetenzen formulierte MACO eine Wachstumsstrategie mit folgenden Eckpunkten:

- Volle Fokussierung auf die Zielgruppe der hochautomatisierten Fenster- und Türproduzenten mit einer hohen Produktionsleistung und einer komplexen Produktpalette.
- Optimierung und Kostenreduktion von bestehenden Produkten mittels Wertanalyse.
- Entwicklung von völlig neuen innovativen Lösungen und Systemen für Fenster und Türen in UK-Ausbau von begleitenden Serviceleistungen.

3. Von der Strategie zum konkreten Produktkonzept

Im Frühling 2011 startete ein dreimonatiger, intensiver Konzeptentwicklungsprozess, an dem insgesamt 20 Personen beteiligt waren (siehe Bild 6: Entwicklungsprozess). Zwei interdisziplinäre Teams von Entwicklern, Produktmanagern, Marketing- und Sales Mitarbeitern aus UK und Österreich arbeiteten parallel an Ideen und in weiterer Folge an immer konkreteren Produktkonzepten. Intensive Arbeitsphasen wechselten mit gemeinsamen Workshops ab, in denen die bisherigen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert wurden.

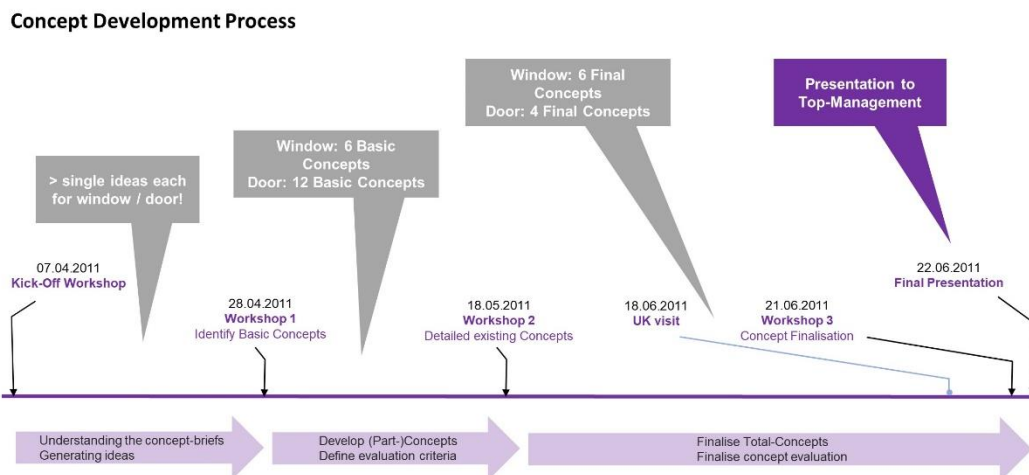


Bild 6: Der intensive Entwicklungsprozess von Ideen bis zu bewerteten Produktkonzepten

Die Projektleiter der Konzeptentwicklung, Robert Andexer und Roderick McLachlan, legten besonderen Wert darauf, dass die entwickelten Ideen und Konzepte genau auf die in der ODI Studie identifizierten untererfüllten Kundenbedürfnisse abzielten. Dazu wurde für den Kick-off Workshop ein detailliertes "Concept Brief Dokument" jeweils für den Fenster- und den Türschlossbereich vorbereitet. Zentrales Element des Concept Brief Dokuments waren die Ergebnisse der ODI-Analyse, zum einen direkt wiedergegeben als Liste von untererfüllten Outcomes und zum anderen zusammengefasst als generische Themenfelder, um eine einfachere, intuitive Verarbeitung zu ermöglichen.

Identifizierte Themen waren beispielsweise:

- Reduktion der Produktkomplexität und der Produktvarianten (z.B. "all-in-one" Produkte)
- Fehlervermeidung im Produktionsprozess
- Effizienzsteigerung in der Montage
- Erhöhung des Automatisierungsgrades
- Reduktion von Fehlerauswirkungen

Themen und Outcomes wurden ergänzt um detailliert recherchierte Informationen zum Anwendungskontext und zum technischen Kontext. Mit den umfassenden Concept Brief Dokumenten hatte das Ideation Team ein handfestes Werkzeug in der Hand, um Ideen und Konzepte zielgerichtet zu erarbeiten. Außerdem: Die Outcomes waren bereits in einer Sprache verfasst, die Entwickler direkt und unmittelbar umsetzen konnten – denn sie waren unmissverständlich, überschneidungsfrei und frei von bestehenden Lösungen formuliert.

In den darauffolgenden Workshops wurden unter Anwendung von TRIZ Techniken über hundert (!) Ideen generiert und in immer feinere Gesamt-Produktkonzepte komprimiert. Die Fokussierung auf die untererfüllten Kundenbedürfnisse wurde über den gesamten Prozess beibehalten. So wurden nur jene Ideen weiterentwickelt, die auf die zuvor in der ODI-Analyse identifizierten Kundenbedürfnisse mit dem höchsten Innovationspotenzial abzielten. Jedes Produktfeature in der Konzeptbeschreibung war direkt mit einem oder mehreren Outcomes verbunden.

Die erarbeiteten Konzeptvarianten wurden anschließend anhand klar definierter Bewertungskriterien wie Strategy-Fit, Technological-Fit und erwarteter Marktakzeptanz, sowie nach kurzfristiger und längerfristiger Umsetzbarkeit bewertet – und dahingehend, ob sie eine signifikante Steigerung der Zufriedenheit bei untererfüllten Outcomes erwarten ließen.

Concepts – Total Evaluation

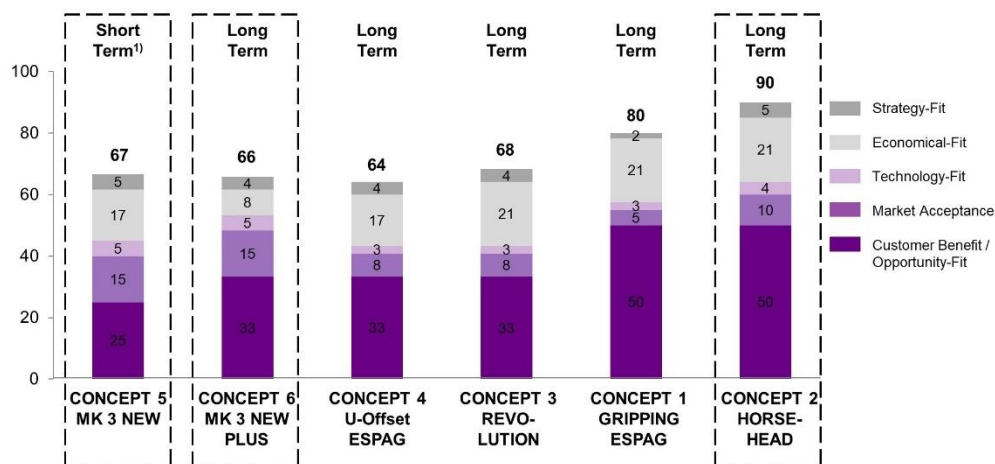


Bild 7: Bewertete und ausgewählte Produktkonzepte für den Bereich Fenster

Im Juni 2011 wurden dem Top Management je sechs finale, vorbewertete Konzepte präsentiert (siehe Bild 7: Produktkonzepte). Dabei wurde entschieden, je ein Konzept für den Fenstermarkt und für den Türenmarkt kurzfristig, d.h. innerhalb von nur 12 Monaten zu realisieren und zur Serienreife zu bringen. Ein drittes Konzept (jenes mit dem höchsten Gesamt-Score) wurde als hochinnovatives, radikales Entwicklungsprojekt mit unterschiedlichem Fokus und Timeline parallel gestartet.

4. Die Ergebnisse: realisierte Produkt und Serviceinnovationen

Die Ergebnisse des Outcome-Driven Innovation® Prozesses und der nachfolgenden Konzeptentwicklung mündeten in einer Reihe von Produkt- und Serviceinnovationen, die in den folgenden Jahren umgesetzt wurden.

Die Service-Innovation MACO Secure Plus

Die erste sichtbare Maßnahme aus dem ODI-Projekt war die Serviceinnovation "MACO Secure Plus". Dies war ein echter "Quick-Win" aus dem Projekt. Die Erweiterung eines bestehenden Servicepaketes umfasste eine 10-jährige Garantie, einen Rund-um-die-Uhr Servicedienst, ein Sicherheitspaket und Lost Key Return-Dienst.

Die Produktinnovation MACO M-SPAG Fensterbeschlag

Im April 2013 wurde auf der FIT-Show, der Branchenleitmesse in England, der neue Fensterbeschlag "M-SPAG" (= security performance adaptability gear) präsentiert – die direkte Umsetzung des Kurzfrist-Konzeptes aus der ODI Konzeptentwicklung.

Zentrale Vorteile des Produktes waren:

- Geringere Herstellkosten
- Verringerung der Variantenvielfalt von sieben auf vier Varianten
- Reduzierte Montagezeit in der Fensterproduktion durch innovatives Teleskopdesign
- Erhöhte Einbruchssicherheit
- Rundum optimierte Optik (flat design)
- Modularer Aufbau, d.h. der M-SPAG ist mit Zusatzteilen auch für alle Spezialanwendungen verwendbar und deckt die gesamte Anwendungsbreite am Markt ab.

Seit seiner Markteinführung konnten bereits eine Vielzahl von Großkunden am Markt UK vom umfangreichen Leistungsspektrum des M-SPAG überzeugt und auf das neue Produkt umgestellt werden. Nur drei Jahre nach seiner Markteinführung erreicht der M-SPAG einen jährlichen Absatz von 0,5 Millionen Einheiten.

Die Produktinnovation MACO C-TS Türschloss

Aus einem weiteren Konzept entstand ein Türschloss, das speziell auf die Bedürfnisse des UK Marktes abgestimmt war (target-engineered). Das C-TS Türschloss zeichnet sich durch geringere Herstellkosten, 2 in 1 Funktionalität und eine UK-spezifische Verriegelungskomponente aus. Das Resultat: Eine Steigerung des Marktanteils von 7% im Jahr 2012 auf 15% im Jahr 2017!

5. Radikale Innovation als langfristig verwertbares Ergebnis: Die Tür der Zukunft

Nicht sofort umgesetzt wurde jenes Konzept, das in der ODI Konzeptbewertung die höchste Punktzahl erhalten hatte. Das Konzept mit dem Titel "Horse Head" beschrieb einen neuartigen Verschlussmechanismus, der völlig neue Möglichkeiten im Design, der Produktion und in der Anwendung von Fenstern ermöglichen könnte. Das Konzept galt als äußerst vielversprechend, aber auch als schwierig umzusetzen. Es ging in die Entwicklungspipeline von MACO ein, aber landete schlussendlich in der Schublade bzw. wurde als "Bootlegging-Projekt"¹ von einem Mitarbeiter in Eigeninitiative weitergeführt.

"Wir erkannten schon 2011 das gewaltige Potenzial des Horse Head-Konzeptes. Dieser neuartige Verschlussmechanismus könnte die Art und Weise, wie Fenster und Türen gebaut werden, völlig auf den Kopf stellen. Aber wir befürchteten auch, dass unsere Kunden für diese radikale Innovation noch nicht bereit waren."

Robert Andexer, Leitung Geschäftsfeld TÜR

Erst drei Jahre später bekam dieses Konzept wieder Aufwind. Durch die interne Reorganisation und die Einführung einer Geschäftsfeldorganisation wurden die Weichen für unternehmerisches Handeln im Unternehmen gelegt. Die Strategie wurde global weiterentwickelt und geschärft, und die angepeilte Innovationsführerschaft war darin fest verankert. Die Geschäftsleitung des Bereiches "TÜR" plante in der Folge, eine hochinnovative "Tür der Zukunft" für die Branchenleitmesse "fensterbau frontal" im März 2016 als Konzept-Prototyp zu entwickeln: eine Tür, die jede nur denkbare Form annehmen konnte, vollelektronisch angesteuert werden konnte und in der Produktion weit flexibler als bisherige Lösungen war (siehe Bild 8: Vision der "Tür der Zukunft"). Der Prototyp sollte als Prestigeprojekt eine innovative Vision von MACO zeigen, eine konkrete Umsetzung am Markt war zu diesem Zeitpunkt (noch nicht) angedacht.

"Mit der 'Tür der Zukunft' haben wir eine Vision gezeigt, wie Türen zukünftig produziert werden und was sie für den Endkunden leisten könnten. Unsere 'Tür der Zukunft' ist vollelektronisch

¹ Bootlegging ist die proaktive Innovationstätigkeit eines Mitarbeiters, ohne explizitem Auftrag, einer Genehmigung oder überhaupt des Wissens des Managements. (Quelle: Iknowaction)

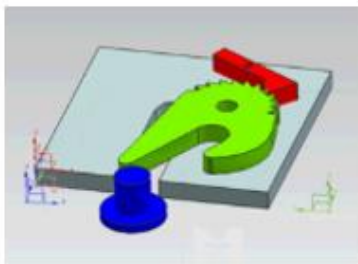
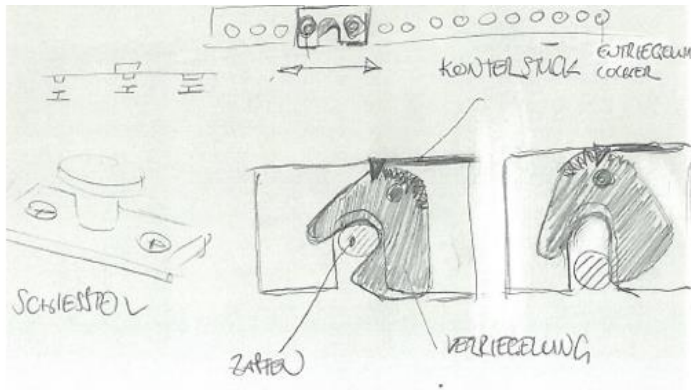
gesteuert, ermöglicht ein intelligentes Zutrittsmanagement und ist komplett flexibel in der Produktion, aber auch im Design und in der Sicherheitsklasse. Klassische Funktionen wie manuelles Verriegeln und Türanzug sind obsolet. Hinsichtlich Design und Form sind keine Grenzen mehr gesetzt."

Robert Andexer, Leitung Geschäftsfeld TÜR

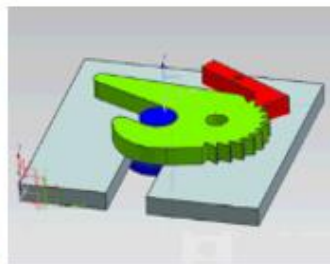


Bild 8: Die auf der Fachmesse präsentierte Vision der "Tür der Zukunft" mit dem Horse Head Prototypen als zentralem Verschlusselement

Möglich gemacht wurde die "Tür der Zukunft" erst durch ein technisches Detail – eben durch die Weiterentwicklung jenes Horse Head Verschlusses, der Jahre zuvor im Rahmen des ODI Projektes für die Produktparte "Fenster" entwickelt worden war (siehe Bild 9: Konzeptstudien für neuartigen Verschlussmechanismus). Denn dieser Verschluss ermöglicht es, die Verschlusspunkte nicht wie bisher linear an einer Schiene verbunden in die Tür einzubauen, sondern völlig autark elektronisch angesteuert an jeder Position rund um die Tür – eine völlig neue Denkweise zur bisherigen Tür-Produktion. Während bislang für jede Sicherheitsklasse, Material und Türform ein eigenes Produkt angeboten werden muss, reicht nun eine einheitliche Komponente. Die Verschlusspunkte können überall an der Tür unabhängig von Bauart und Material angebracht werden. Je mehr Verschlusspunkte angebracht werden, desto sicherer ist die Tür.



2011



2017

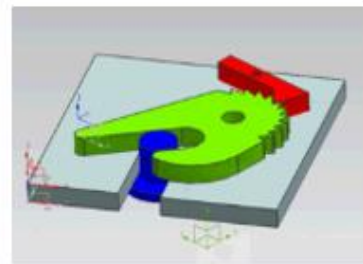


Bild 9: Konzeptstudien für den neuartigen Verschlussmechanismus "Horse Head" 2011 und die Realisierung als seriennaher Prototyp auf der Branchenleitmesse Fensterbau Frontale 2018

Das Messefeedback 2016 zur Tür der Zukunft war überragend. Daher entschloss sich MACO, das Konzept zu detaillieren und zur Marktreife zu bringen. Vom Mai 2017 bis März 2018 entwickelte MACO die Tür der Zukunft zum seriennahen Prototypen weiter. Dazu musste das Unternehmen seine Kompetenzen erweitern und Partner mit ins Boot holen. Denn während MACO sich bisher selbst als Hardware-Produzent wahrnahm, erforderte die Tür der Zukunft eine Erweiterung der Kompetenzen im Bereich Mechatronik, Automatisierung und Digitalisierung.

2019 wurde die Entscheidung zur Realisierung getroffen und die Markteinführung startet mit der nächsten fensterbau frontale im März 2020 – genau 10 Jahre nach der ODI Studie, aus der das Horse-Head Konzept hervorging.

Vorteile für den Endkunden:	Vorteile für die türenproduzierende Industrie:
<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Tür-Designs und Tür-Formen • Hohe Einbruchssicherheit • Höchster Komfort durch automatisches Ver- und Entriegeln • Schlüsselloses System – kein Schlüsselverlust oder Aussperren mehr • Wartungsfrei • Smart-Home Systemkompatibilität • Die Tür als Statussymbol 	<ul style="list-style-type: none"> • wenige Komponenten, die für alle Türen universal einsetzbar sind • Verschlusspunkte sind unabhängig vom Tür-Werkstoff und Profil • Verschlusspunkte sind unabhängig von der Sicherheitsklasse und Türspezifikation • Jede denkbare Form der Tür ist möglich • Logistikrevolution und enorme Einsparungspotenziale in der Produktion • Hohes Differenzierungspotenzial in einem stark umkämpften Markt

6. Fazit

Diese Case Study verdeutlicht, dass Outcome-Driven Innovation® ein ganzheitlicher und integrierter Strategie- und Innovationsprozess ist. Die Ergebnisse eines ODI Projektes können für unterschiedliche Innovationsgrade über das gesamte Unternehmen hinweg genutzt werden – von relativ rasch umsetzbaren Serviceinnovationen bis hin zu völlig neuen Konzepten der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Die Entwicklung des Horse-Head Konzeptes bis zur marktreifen Tür der Zukunft zeigt sehr anschaulich, wie lange der Weg zu echten hochgradigen Innovationen in der Praxis sein kann und welche Wirkungskdauer die Ergebnisse eines ODI-Projektes haben können. Dieser Weg war für MACO nur möglich, weil die beteiligten Personen fest von Outcome-Driven Innovation® und vom daraus entstandenen Konzept überzeugt waren und dieses über alle Widrigkeiten hinweg weiterverfolgt haben – über einen Zeitraum von 10 Jahren!

"Mit Outcome-Driven Innovation® legten wir den Grundstein für eine völlige Transformation unseres Unternehmens – nämlich jene vom Metall-Verarbeiter zum Systemlieferanten für Smart Building Components, also hoch automatisierten und digitalisierten Fenstern und Türen. Letztendlich ist dieses Projekt maßgeblich daran beteiligt, dass wir die Innovationsführerschaft fix als strategische Stoßrichtung für die MACO Gruppe etabliert haben (nicht nur für das Geschäftsfeld!) und diesen Anspruch auch konkret umsetzen."

Robert Andexer, Leitung Geschäftsfeld TÜR