

# Fahrt aufnehmen – Innovationen gezielt vorantreiben

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Richtung bestimmen: Sorgen Sie für den richtigen Rahmen, um geleitete Kreativität gezielt zu steuern.
- o Fahrt aufnehmen: Führen Sie unterschiedliche Meinungen und Blickwinkel zusammen, um den Stein ins Rollen zu bringen.
- o Bewegung aufrechterhalten: Pflegen Sie die Innovationskultur und machen Sie Innovationen selbstverständlich.



Mercedes und BMW präsentieren am laufenden Band neue Modelle. Opel macht von sich reden und stärkt die Marke. Audi steht still, man hört und sieht nichts Neues. Der Absatz von Abercrombie & Fitch stagniert seit mehr als zweieinhalb Jahren, Umsätze sinken. Die junge und sexy Verkaufsmasche mit den immer gleichen Jogginghosen, Polo-Shirts und Kapuzenpullovern interessiert niemanden mehr. H&M feiert weiterhin Erfolge.

Was können Unternehmen konkret tun, um einen Stillstand zu lösen oder besser, die Stagnation von vornherein zu vermeiden? Aus der Perspektive einer starken Marke geht das insbesondere über neue Produkte und Leistungen.

### Lösungswege prüfen

Warum auch immer sich ein Unternehmen längere Zeit nicht verändert hat, es müssen Wege gefunden werden, um bekannte Strukturen aufzubrechen und einen Rahmen zu schaffen, der Kreativität und Weiterentwicklung zulässt. Vielleicht war die Projekt- oder Auftragslage so eng, dass es schien, als sei kein Raum für Neuerungen, vielleicht waren die Produkte lange Zeit so gut, dass man sich weit vor dem Wettbewerb sah, der jetzt vorbeirast, vielleicht wurden feste Traditionen zu lange gepflegt und ein Trend verpasst oder vielerlei Dinge mehr.

**1.** Eine Möglichkeit, um Ideen zu generieren und zu beginnen, den Stillstand zu lösen, ist die Nutzung von Schwarmintelligenz. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen tauschen Ideen aus und befruchten sich gegenseitig. Innovationen rein von der Zentrale aus machen nur dann Sinn, wenn beispielsweise eine zentrale Marketing- oder Entwicklungs-Abteilung so unterschiedlich besetzt ist, dass diverse Meinungen und Blickwinkel einfließen und bewertet werden können.

**2.** Andere Möglichkeiten bietet die Co-Kreation: Produktentwicklung zwischen Unternehmen und Kunden oder zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche eines Unternehmens. Idealerweise erkennt das Unternehmen schnell die Bedürfnisse der Kunden und entwickelt ein adäquates Produkt. Tchibo gibt zum Beispiel Problemstellungen in die eigene Online-Community. Aus besonders guten Lösungsideen entstehen neue Produkte. Bei der Co-Kreation geht es darum, Wissen zu teilen und relevante Beteiligte – Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten – miteinander zu vernetzen, um auf Innovationen zu stoßen. Die erste Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, einen geeigneten Rahmen zu finden, um den Stillstand zu lösen.

**3.** Um den Stein ins Rollen zu bringen, können regionale und lokale Produkte oder Leistungen auf einen bundesweiten oder globalen Einsatz hin geprüft werden. Diese sogenannte reverse Innovation schafft keine echten Neuerungen, kann aber hilfreich sein, das Innovationsdenken anzustoßen.

Gefahndet wird stets nach Produkten oder Dienstleistungen, die für Ihren idealen Kunden relevant sind und etwas Neues oder zumindest einen neuen Zusatznutzen bieten.

### Stillstand lösen

Wenn ein funktionierendes Format der Ideengenerierung gefunden ist, beginnt die Phase der Konzeptentwicklung für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung. Die Grundlage der weiteren Produktentwicklung entsteht. Hier sollten mindestens konkrete Antworten auf die folgenden erfolgskritischen Fragen gefunden werden:

**Ist das Konzept für den Kunden relevant?**

- o Was ist das Grundbedürfnis/Problem des Kunden?

**Inwiefern differenzieren wir uns vom Wettbewerb?**

- o Was ist der Nutzen? Was bieten Wettbewerber?
- o Welche Zusatzangaben lösen Kaufentscheidungen aus? (z. B. Preis, Packungsgröße, Vertriebskanäle, Kombinationsmöglichkeiten)

**Passt das Konzept zur Marke?**

- o Wie authentisch und glaubwürdig ist die Problemlösung?

**Kann das Konzept realisiert werden?**

- o Besteht ausreichend Marktpotenzial? Welche Trends beobachten wir?
- o Rechnet sich die Realisierung der Idee oder ist es eine wichtige strategische Innovation?

Häufig ist das Warten auf eine Eingebung, einen Produkt-Geistesblitz unerfolgreich.

Wer den Kunden versteht, sich in ihn hineinendenken kann und sich schlussendlich systematisch in einem Prozess darüber Gedanken macht, wie man Kunden-Probleme lösen kann, was den Kunden umtreibt und interessiert, der verfügt über einen wesentlichen Erfolgsvorteil in der Konzeptentwicklung und Bewertung.

Laufen die Innovationen darüber hinaus über eine gekonnt inszenierte Marke, wird Markterfolg wahrscheinlicher. Die Kraft einer starken Marke geht weit über die rationalen Leistungsversprechen eines neuen Produktes hinaus. Jedes neue Produkt wird durch das Markenimage aufgeladen und gestärkt – sofern es zum Markenkern passt. Hierauf ist auch in Zeiten des Stillstandes stets zu achten. Senken Sie niemals Ihren Standard.

**Das Wachstum anfeuern**

Ist nach einer Zeit des Stillstandes die Ideenschmiede mühevoll wieder angefeuert, sollte dieser Schwung dringend aufrechterhalten werden. Es gilt, einen regelmäßigen, zielgerichteten Austausch zwischen den richtigen Beteiligten sicherzustellen.

Um die Ideengenerierung in das Tagesgeschäft einfließen zu lassen, eignet sich eine Innovations-Pipeline. Im Rahmen der Anwendung des Mandat Growth Indicators®, ein umfassendes Instrument, das in kürzester

Zeit unternehmerische Wachstumspotenziale offenlegt und Wachstumsbremsen identifiziert, fragen wir gezielt nach der Innovationskultur im Unternehmen. Ein Diskussionspunkt ist die Frage nach einem konkreten Innovationsprozess, der in definierten Prozessschritten verbindlich gelebt wird – eine Innovations-Pipeline. Wir erfahren regelmäßig, dass maximal lückenhaft Prozessschritte vereinbart sind. Häufig scheidet es an der Verbindlichkeit oder der mangelnden Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten und erst recht, wenn die Auffassung besteht „Innovationen – das machen wir so mit“. Hier stehen sich Unternehmen häufig selbst im Weg. Prüfen Sie einmal anhand der unten abgebildeten Grafik, ob Sie die folgenden Schritte so oder ähnlich etabliert haben.

**Fazit**

Vergleichen Sie die Innovations-Pipeline mit einer Versicherung des zukünftigen unternehmerischen Wachstums. Versicherungen wählen die meisten Menschen mit Bedacht, vergleichen Möglichkeiten und haben eine Verbesserung immer wieder auf der Agenda. Schützen Sie Ihr Unternehmen vor Stillstand und definieren Sie eine Innovations-Pipeline, die geleitete Kreativität zur Regel macht.

Schützen Sie Ihre Zeit dabei vor zu vielen Ideen. Insbesondere bei kleineren Unternehmen und Marken besteht die Gefahr, sich zu verzetteln und zu wenig Kraft auf die Straße zu bringen. Auch ein gutes Konzept garantiert noch keinen Markterfolg, doch es ist die Basis einer erfolgreichen Innovation und einer sinnvoll gefüllten Innovations-Pipeline.

Um sich für Ideen und Konzepte zu entscheiden, setzen Sie konkrete, vergleichbare Messgrößen zur Bewertung ein. Hier eignet sich beispielsweise die reduzierte Form der erfolgskritischen Fragestellungen zur Ideengenerierung, die Sie ähnlich einer SWOT-Analyse in vier Quadranten einander gegenüberstellen können (Relevanz, Differenzierung, Glaubwürdigkeit, Machbarkeit) und abschließend bewerten.

Versuchen Sie auf Ballhöhe mit Ihren Konsumenten zu bleiben. Auch in weniger innovativen Phasen ist das Wissen über den Konsumenten unerlässlich. Klären Sie mindestens regelhaft die Fragen: „Wer ist Ihr idealer Kunde? Wo treffen Sie auf ihn? Was konsumiert er? Welchen Trends folgt er?“.



Innovations-Pipeline – Quelle: Mandat Growth Indicator®