



Innovationen als Wachstumsbasis wie Sie das Spektrum Ihrer Innovationen signifikant vergrößern

Jede vernünftige Wachstumsstrategie muss einen Innovationsanteil beinhalten, ansonsten ist sie das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben steht. Dabei können Innovationen in zwei Dimensionen erfolgen: Es kann sich – naheliegenderweise – um Innovationen hinsichtlich des Angebots, also bezogen auf Produkte und Leistungen handeln, aber auch Prozessinnovationen müssen berücksichtigt werden; ein Aspekt, der unserer Beobachtung zufolge

noch wesentlich unterschätzt wird. Hinsichtlich der Prozessinnovationen ist die Unterscheidung in direkt kundenwirksame Prozessinnovationen und solche Prozessinnovationen, die sich auf die interne Leistungserstellung (und damit auf eine Produktivitätserhöhung) beziehen. Wir favorisieren stets die direkt kundenwirksamen Innovationen, wenngleich die permanente Optimierung der Leistungsproduktivität selbstverständlich auch relevant ist.

Ich habe bereits zahlreiche Veröffentlichungen zu Innovationen verfasst, so kommt das Thema selbstverständlich auch in meinem Buch „Profitabel wachsen“ (Gabler, Wiesbaden, 2011) ausführlich zu Wort, weil ich der festen Überzeugung bin, dass Innovationen – und hier auch gerade die Prozess-/Dienstleistungsinnovationen – in vielen Unternehmen noch vernachlässigt werden. Verständlich, birgt doch bereits der Begriff „Innovation“ immer einen Aspekt des vermeintlich

Komplizierten in sich. Überdies ist hoher Erfolg oft eine Innovationsbremse, denn der Erfolg der Vergangenheit wird mancherorts als Garant für den zukünftigen Erfolg gesehen – ein fataler Irrtum.

Kein Händler benötigt das vierunddreißigste Haarshampoo im Regal, kein produzierendes Unternehmen muss die achtundzwanzigste Variante desselben Produkts herstellen, nur um noch einen Zipfel mehr Marktanteil zu erhaschen. Es sind nicht die vermeintlich niedrig hängenden Früchte, die den Erfolg bringen. Es sind die großen Sprünge, die getan werden müssen, für die man trainieren muss, für die es sich lohnt, Zeit und Geld zu investieren und ein Risiko einzugehen. Es sind die vermeintlich schwierigen Dinge, die den größten Erfolg bringen. Unbenommen davon sind die „vermeintlich schwierigen“ Dinge mitunter gar nicht so schwierig, wenn man seinen Markt kennt und ihn aufmerksam beobachtet und wenn man sein Ziel vor Augen hat. Sie sind dann nur „schwierig“ für diejenigen Wettbewerber, die genau das nicht tun. Wer sich mit Innovationen durch die Zeit zu retten versucht, springt zu kurz.

Schauen wir uns einmal Nespresso an: Kaffee ist ein Commodity – zumindest war er das. Nespresso hat den Markt mächtig aufgemischt und dabei sind die auf den Kaffee und seine Darreichungsform bezogenen Innovationen nur die eine Seite der Medaille. Die limitierten Serien bestimmter Nespresso-Geschmacksrichtungen sind die andere Seite der Produktinnovationen. Hinzu kommen aber auch eine Reihe von Prozessinnovationen: Wenn man Mitglied im Nespresso-Club ist (Prozessinnovation 1), bekommt man nicht nur besondere Angebote (Prozessinnovation 2), sondern kann bei einem Kaffeemaschinendefekt direkt eine Austauschmaschine erhalten, um die Zeit bis zur Reparatur der eigenen Maschine zu überbrücken (Prozessinnovation 3). Genial: Der Kunde ist glücklich und Nespresso auch, denn die Pipeline reißt gar nicht erst ab.

Bleiben wir einmal bei Nespresso: Nespresso grenzt bewusst Kunden aus (Prozessinnovation 4). Jemand, der keine Bestellungen über das Internet vornehmen kann oder möchte und der nicht in der Nähe eines Nespresso Stores (Prozessinnovation 5) – also meist in einer Metro-

pole – wohnt, ist „draußen“: Er oder sie kann keine Nespresso-Kapseln erhalten. Man bekommt ja selbst beim Erwerb einer Maschine, die nie von Nespresso selbst kommt, sondern für die entsprechenden Hersteller von Nespresso lizenziert wird (Prozessinnovation 6) nur wenige Probekapseln hinzu und im Elektrofachhandel gibt es den Kaffee auch nicht.

Verweilen wir noch ein wenig in der Welt des Kaffees und schauen wir auf Jura: Jura stellt keinen Kaffee, sondern lediglich Kaffeemaschinen her und dies in der Premium-Liga der Branche – seit vielen Jahren erfolgreich. Eine Jura-Maschine ist ein kompliziertes technisches Werk, das der regelmäßigen Wartung und Inspektion bedarf, worauf die Maschine mitunter auch geräuschvoll hinweist, wenn wieder einmal irgendeine Dichtung defekt oder ein mechanisches Problem vorliegt. Ein wenig divenhaft sind sie mitunter schon, die guten Mahl- und Brühapparate.

Jura also ruht sich nicht auf der reinen Produktinnovation aus und verbessert und erneuert seine Produkte regelhaft, sondern Jura hat sich auch etwas Geniales einfallen lassen, um den Kundenservice auch außerhalb der Garantiezeit zu erhöhen: Ein Pauschalsystem zur Reparatur mit oder ohne Komponententausch. Nicht nur, dass dies die Kosten vorher transparent macht und begrenzt, es ist auch hochkomfortabel: Im Störfall kontaktiert der Kunde das (im Übrigen hochkompetente) Jura-Kommunikationscenter, nennt sein Modell, beschreibt die Störung und kann einen Leerkarton für den Transport anfordern. Dieser Leerkarton kommt in der Regel, genau auf das Modell zugeschnitten, nebst Styroporteilen, einen oder zwei Tage später, der Kunde lässt die Maschine von DHL abholen oder gibt sie bei einer DHL-Annahmestelle ab, die Maschine wird binnen kurzer Zeit repariert und kommt postwendend zurück. Bequemer geht es nicht, wer will da noch zum Elektrofachhandel gehen? Jura, indes, lernt dadurch die Kunden noch besser kennen und ist nicht auf Informationen des Handels angewiesen.

Das war doch schon nicht schlecht, oder? Derlei Beispiele gibt es auch in unseren Klientenunternehmen zahlreiche und nicht nur in der Kaffeewelt. Um Innovationen schlagkräftig zu machen,

um das Spektrum der Innovationen zu vergrößern, bedarf es, wie immer bei Wachstum, nicht „mehr des Gleichen“, sondern es ist etwas Neues erforderlich, etwas, das entweder das Angebotspektrum signifikant erweitert (man denke an die iPod-, iPhone-, iPad-Story von Apple), oder das vor allem auch die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden und die Art und Weise des Beziehens von Leistungen und Produkten verändert.

Prozessinnovationen sind dabei wesentlich flexibler anpassbar als Produktinnovationen und, das ist meine feste Überzeugung, sie haben ihre besten Zeiten noch lange nicht erreicht. Wenn Sie also das nächste Mal mit Ihrer Mannschaft darüber sprechen, was Sie Ihren Kunden Gutes tun können, durchaus auch mit einem ambitionierten eigenen Wachstumsanspruch, dann schauen Sie auch auf die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Kunden künftig umgehen möchten. Schauen Sie auf Prozessinnovationen.

Kontakt

Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender
Gesellschafter
Autor von «Profitabel
wachsen»



Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de
www.mandat.de