

Innovationsfähigkeit Schweizer Unternehmen

Mit Kundennähe und Weitsicht zum Erfolg

Dr. Erich Joachimsthaler, Dr. Markus Koch

Unternehmen müssen innovativ sein, um zu wachsen. Allerdings vergessen die meisten dabei oft, über die Grenzen ihrer existierenden Strukturen, Kunden, Produkte und Marken hinweg zu schauen. In seinem aktuellen Buch „Hidden in Plain Sight“ (Dt. Ausgabe: Marketing auf Innovationskurs) beschreibt Erich Joachimsthaler diese Problematik und stellt einen Ansatz vor, wie nachhaltiges Wachstum durch kundengetriebene Innovationen geschaffen werden kann.

Zahlreiche Studien untermauern die Relevanz professioneller Innovations-Arbeit für den unternehmerischen Erfolg. Verhältnismässig wenig Erkenntnisse bestehen derzeit jedoch über Innovations-Management, das beim Konsumenten ansetzt. Um diese Lücke zu schliessen und die Erfolgsstrategien von „Hidden in Plain Sight“ anhand einer umfassenden Stichprobe zu verifizieren, hat Vivaldi Partners Zürich zusammen mit der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing (GfM) eine Studie zur Integration von Markt- und Kundensicht im Innovationsprozess durchgeführt. In der Schweiz, als erster zu untersuchender Markt, nahmen 246 Unternehmen an der Umfrage teil.

Aktuelle Situation ist oft unbefriedigend – es besteht Handlungsbedarf

Für die Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen sind Innovationen einer der Haupttreiber für Wachstum. Rund die Hälfte investiert zwischen 5% und 20% des Umsatzes in Innovationsprojekte. Die hohen Innovationsausgaben zahlen sich jedoch häufig nicht aus - bei fast der Hälfte der Unternehmen ist maximal jede fünfte Innovation erfolgreich. Diese niedrige Erfolgsquote widerspiegelt sich auch in der tiefen Zufriedenheit bzgl. Return on Innovation. Für knapp die Hälfte ist die Situation derzeit unbefriedigend. Angesichts dieser Ausgangslage stellt sich die Frage, wie Innovations- bzw. Geschäftserfolg verbessert werden kann.

Customer Insights Approach und Innovations Lead Perspective als Stellhebel fuer erfolgreiche Innovationen

In zahlreichen Beratungsprojekten hat Vivaldi Partners die Erfahrung gemacht, dass sowohl der gewählte *Customer Insights Approach* als auch die *Innovation Leads Perspektive* einen grossen Einfluss auf den innovationsgetriebenen Geschäftserfolg haben.

Es existiert ein breites Spektrum an Methoden und Vorgehensweisen (*Customer Insights Approach*) die Unternehmen anwenden, um den Konsumenten zu verstehen. Bei einem „nahen“ Approach werden Methoden angewendet, die weit ueber klassische Kundenbefragungen hinausgehen – ganz nach dem Motto: „Customers can not know what they have not experienced“. Oder wie es schon Henry Ford, der Gründer der Ford Motor Company, gesagt hat: „if I had asked customers what they wanted, they would have told me they wanted a faster horse“. Effektive Methoden setzen daher voraus dass man zuerst einmal Abstand davon nimmt, was der Kunde denkt und sagt. Stattdessen kommt es darauf an, die Verhaltensmuster von Menschen im taeglichen, situativen Kontext zu verstehen. Haeufig verwenden Unternehmen jedoch Ansaetze, die kaum diese Tiefe des Kundenverstaendnisses ermoeglichen. Standardisierte, zyklische Kundenbefragungen und ethnographische Studien, die auf tradierten Befragungsmustern basieren, zeigen ein distanziertes, verzerrtes Bild des wirklichen Innovations-Potentials. Eine solche verzerrte Basis erlaubt folglich auch keine Innovationen, die dem Kunden einen Mehrwert liefern.

E. Joachimsthaler: „Die Innovationskraft muss sich auf die Ähnlichkeiten im täglichen Leben der Menschen und die damit verbundenen Chancen fokussieren“

Die *Innovations Lead Perspective* kann Outside-In oder Inside-Out gerichtet sein. Bei einer Outside-In Perspective erstreckt sich die Innovationsagenda auf ein breit-angelegtes Spektrum das oft weit ueber die existierenden Innovationskapazitaeten eines Unternehmens hinausgeht. Es gilt Innovationen „von aussen her“ zu konzipieren und aufzugreifen und völlig neue Blickwinkel anzuwenden. Diese Weitsicht hat zur Folge dass ganz neue Innovationsrichtungen eingeschlagen werden, die von neuen Geschäftsmodellen bis zu Industriearchitektur-Innovationen reichen. Viele Unternehmen betrachten Wachstumsmoeglichkeiten jedoch nach wie vor aus der Inside-Out Perspektive. Die aktuelle Service- und Produktepalette ist zentraler Ausgangspunkt solcher Innovationsbemühungen – das Verhalten der Konkurrenz um spezifische Erneuerung im Produkt oder Technologiebereich findet haeufig mehr Beruecksichtigung im Innovationsprozess als das Verhalten der Konsumenten. Dadurch werden viele erfolgsversprechende Innovationspotenziale ausgeblendet.

E. Joachimsthaler: „Erfolgreiche Innovationen bewegen sich jenseits der so typischen produkt- oder technologiegetriebenen inkrementellen Verbesserungen.“

In der Kombination von Customer Insights Approach und Innovations Lead Perspective lassen sich grundsätzlich zwei Innovationsstrategie-Ansätze unterscheiden, deren Existenz für die Schweizer Unternehmen empirisch bestätigt werden konnte:

Auf der einen Seite der klassische Innovationsansatz, der oft durch Vorgehensweisen wie der Stage-Gate Prozess oder der typische Neue-Produkt-Entwicklungsprozess gestützt ist, und bei dem Unternehmen durch Konsumenteninput das Wachstum beeinflussen. Die Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen verfolgt einen solchen Ansatz.

Auf der anderen Seite versteht es eine kleinere aber sehr erfolgreiche Anzahl von Schweizer Unternehmen, einen kundennahen Customer Insights Ansatz mit einer Outside-in Perspektive zu kombinieren. Diese Prozesse können zusammen als DIG, „Demand-first Innovation and Growth“ Prozesse nach Joachimsthaler, charakterisiert werden.

Mit Kundennähe und Weitsicht zum Unternehmenserfolg

Die Studie konnte empirisch bestätigen, dass sich die Anwendung einer Outside-in Perspektive gekoppelt mit einem strukturierten, „nahen“ Customer Insight Approach positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt. Vorteile zeigen sich insbesondere darin, dass DIG-Unternehmen weniger dem Preiswettbewerb ausgesetzt sind, eher neue Marktregeln definieren können, schneller mit neuen Produkten am Markt sind und grundsätzlich flexibler agieren. Zudem ziehen Sie eher neue Kunden an, steigern den wahrgenommenen Wert Ihrer Leistungen, verbessern das Kundenerlebnis und können Ihren Cross-Selling- und Kundenanteil nachhaltig steigern.

Schweizer Unternehmen, die Innovationen erfolgreich auf den Markt bringen und damit organisch wachsen können, messen dem Thema Innovation grundsätzlich einen höheren Stellenwert bei. Zudem greift bei gescheiterten Innovationen eine Lernkultur, mit Hilfe dieser Implikationen für zukünftige Innovationsprojekte abgeleitet werden. Der Innovationsprozess ist bei DIG-Unternehmen häufig bei der Strategie, Marketing- oder Verkaufsabteilung angegliedert. Damit kann Markt- und Kundennähe sichergestellt werden. Die Teamzusammensetzung erfolgt funktionsübergreifend und es werden Ideen von allen Abteilungen berücksichtigt.

E. Joachimsthaler: „Das DIG-Modell sorgt erst dann dauerhaft für Wertschöpfung, wenn es Bestandteil der Unternehmenskultur wird.“

Ansatzpunkte auf dem Weg zum kundengetriebenen Geschäftserfolg

Der Wandel hin zu einem Unternehmen, das von einem DIG-Innovationsstrategie-Ansatz getrieben wird, erfordert Anpassungen. Was zählt ist Kundennähe losgelöst von der bestehenden Angebotspalette. Gelingt es, das Kundenverhalten möglichst unverzerrt einzufangen, lassen sich Chancen identifizieren, die eigentlich auf der Hand liegen, jedoch von den meisten Unternehmen zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkannt werden – Chancen „Hidden in Plain Sight“.

Des Weiteren gilt es eine outside-in Perspektive in der Unternehmenskultur zu verankern. Jede Abteilung soll durch ihre spezifische Betrachtungsweise kundenrelevante Inputs liefern können. Am besten wird dies durch den Einsatz cross-funktionaler Teams erreicht. Letztlich sind auch effektive und wiederholbare Prozesse erforderlich, die ein systematisches Innovations-Management ermöglichen.

*Vivaldi Partners ist eine international führende Unternehmensberatung. Dr. Erich Joachimsthaler ist Gründer und CEO von Vivaldi Partners und Autor von „Hidden in Plain Sight“. Dr. Markus Koch ist Geschäftsführer Schweiz.