

MFB report

Ausgabe 5 – September 2006

Das MFB-Kundenmagazin – www.mfbresultants.com

THEMEN IN DIESER AUSGABE

Innovation: Triebfeder
des Wachstums

Aktuelles zum Thema
MFB Experten zum Thema

MFB

Manage Future Business



TOP-THEMA:

Innovation: Triebfeder des Wachstums

Konfrontiert mit magerem Wachstum und einem beinhalten Wettbewerb wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihr besonderes Augenmerk auf Innovationen zu lenken. Was amerikanische Großunternehmen als „innovation imperative“ bezeichnen, gilt auch und gerade für mittelständisch geprägte Firmen:

Innovation ist zentral für den Erfolg und der entscheidende Grund für Investitionen in die Zukunft. Innovationen sind die besten Kundenbindungsprogramme und helfen den Wettbewerb auf Abstand zu halten.

Doch was sind eigentlich Innovationen?

„Innovation“ wird zwar momentan in Führungskreisen als neues Modewort herum gereicht; zumeist versteht man jedoch darunter nichts anderes als ein Synonym für Produktentwicklung oder traditionelle Forschung. Ein derart verengtes Sichtfeld führt jedoch nicht weit. Es ist das übliche Streben nach „best practice“ mit den bekannten Konsequenzen: Unternehmen derselben Branche kämpfen um dieselben Kunden mit den gleichen oder ähnlichen Produkten. Die Literatur nennt diese Tendenz zum Einheitsbrei Isomorphismus. Firmen, die ihre Innovationen zu eng definieren verpassen die Gelegenheit, sich entscheidend von ihren Wettbewerbern zu differenzieren.

Business Innovation: Erneuerung als umfassender Prozess

Richtig verstanden bedeutet Innovation einen ganzheitlichen Ansatz, der ein entscheidendes Mehr an „value“ sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen darstellt und dabei aktiv althergebrachte Geschäftssysteme verändert.

Business Innovation umschreibt demnach eine neue Herangehensweise und nicht alleine die Entwicklung neuer Produkte. Mitunter ist es nämlich notwendig, die gesamten Firmenaktivitäten auf den Prüfstand zu stellen, also die Rolle der Führungskräfte, der Beschäftigten, ihre Verantwortlichkeiten und eventuelle Anreizsysteme zu thematisieren.

Schauen Sie sich Google an. Wie konnten die Amerikaner das wachstumsstärkste Technologieunternehmen werden? Nicht indem sie eine völlig neuartige Suchmaschine



Monika Frick-Becker

*Ihnen einen guten Tag,
verehrter Leserin, verehrter Leser,*

VORWORT

Innovationen sind und bleiben der wesentliche Wachstumstreiber von Unternehmen. Allerdings ist der Druck, die Nase vorn zu haben, in unserer globalisierten Welt stärker geworden. Die Konkurrenz, vor allem aus Niedriglohnländern, macht den Unternehmen zunehmend zu schaffen.

Diesem Trend kann nur entgegen wirken, wer als Innovationsführer neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die am Markt bestehen; für diese Firmen bedeutet die Globalisierung ein großes Potenzial für Wachstum. Für Unternehmen ohne hohe Innovationskraft ist sie dagegen ein enormes Risiko.

Ihre

entwickelten, sondern indem sie mit „paid search“ eine Plattform kreierten, die es den Anzeigenkunden erlaubte, Werbung gezielt nach Kundenanfragen zu platzieren.

Am Ende sind es immer die Kunden, die mit ihrem Portemonnaie darüber entscheiden, ob eine Innovation erfolgreich ist oder nicht.

Business Innovation ist also kein eindimensionaler Prozess, es ist eine umfassende systematische Herangehensweise, die auf verschiedenen Ebenen stattfindet, bspw. in der

Entwicklung, der Produktion, dem Vertrieb und der Organisation eines Unternehmens.

Business Innovation ist vor allem dann erfolgreich, wenn es gelingt, die verschiedenen Ebenen (Geschäftsprozesse) in einem Innovationspaket zu bündeln. Ein großartiges Produkt lässt sich nämlich nicht mit Hilfe eines lausigen Vertriebs verkaufen und das ultimative High Tech-Gerät wird im Lager verrotten, wenn der Kunde es als zu kompliziert empfindet.

Ebenen der Business Innovation

Angebote (magisches Viereck)	Entwickeln Sie innovative neue Produkte und Dienstleistungen	Apples I-Pod und I-Tunes
Lösungen für Kunden	Kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen	Hol- und Bringservice von UPS und FedEx
Markteroberung	Entdecken Sie unbefriedigte Kundenbedürfnisse	Alternative Antriebssysteme: Toyotas Hybridmotor
Unternehmensprozesse	Stärken Sie Effizienz und Effektivität der Unternehmensabläufe	Toyota: Produktionssystem TPS
Unternehmensorganisation	Überdenken Sie Form, Funktion und Aktivitäten Ihres Unternehmens	General Electric: Restrukturierung unter Jack Welsh
Einkauf	Schaffen Sie multiple, leistungsfähige und vernetzte Bezugsquellen	Modelfirma Zara: Vernetzung der Lieferanten mit in- und externen Designern
Unternehmenspräsenz	Schaffen Sie kreative Vertriebskanäle und sind Sie dort präsent, wo Ihre Kunden auf Sie aufmerksam werden	Kaffeehauskette Starbucks: Filialen z.B. in Großbuchläden und trendigen Kaufhäusern
Netzwerk	Schaffen Sie sich ein außerbetriebliches Netzwerk und integrieren Sie es in Ihr Ideenlaboratorium	Softwarefirma IDS Scheer: Zusammenarbeit mit Hochschulen
Branding	Kreieren Sie eine Marke und übertragen Sie deren Erfolg auf andere Produkte	Englische easyGroup: Expansion der Marke easy: EasyJet, easyCar, Easy Money, EasyInternetCafe

Nehmen Sie Apple. Der Tech-Ikone gelang die Renaissance durch die Anwendung einer externen Erfindung (MP-3) in einem kultigen Produkt (I-Pod), das einfach zu bedienen ist und eine integrierte Lösung sowohl für den Kauf als auch das Hören digitaler Musik (I-Tunes) anbietet.

So entstand ein Mehrwert nicht nur für den Kunden, sondern auch für die Musikindustrie und natürlich für Apple selbst, indem die Firma sich neue Wachstumsmärkte eroberte. Mit I-Tunes gelang es Apple sogar, den Einkauf (Downloads) seiner Kunden zu beeinflussen, und da es nun möglich ist, seine gesamte Musik-, Foto-, und Videokollektion in einem kleinen, mobilen Gerät zu speichern, zeichnet den trendigen I-Pod auch eine überragende Präsenz aus. Nicht zuletzt profitierte auch das Branding der Gesamtmarke Apple von der Innovationskraft des Kultobjekts.

Das Magische Viereck der Vermarktung

Wann neue Produkte und Dienstleistungen erfolgreich sind.

<p>Leichter Verkauf</p> <p>Geringfügige Produkt- und Verhaltensänderung</p> <p>(Gillette Nassrasierer, Waschmittel)</p>	<p>Verkaufsschlager</p> <p>Große Produktänderung und geringe Verhaltensänderung</p> <p>(Google, Toyotas Hybridfahrzeuge)</p>
<p>Sicherer Fehlschlag</p> <p>Geringfügige Produktveränderung, aber große Verhaltensänderung</p> <p>(Rechtschreibereform, BMW Motorrad C1)</p>	<p>Lange Durststrecke</p> <p>Große Produkt- und Verhaltensänderung</p> <p>(Personalcomputer, Mobiltelefon)</p>

Nach: John T. Gourville, HBM

Management Innovation: Das Herz der Veränderung

In Zeiten großer Veränderungen und Herausforderungen sind Management Innovationen ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Für den österreichischen Nationalökonom J. Schumpeter waren sie genauso wichtig für den wissenschaftlichen und sozialen Fortschritt wie technologische Neuerungen.

Was Management Innovationen von anderen Neuerungen unterscheidet, ist die entscheidende Rolle von externen Change Agenten. Es sind zumeist Unternehmensberater und Managementtrainer, die den notwendigen Anstoß zur Management Innovation liefern. Sie helfen bei der Strukturierung und Umsetzung der Innovation und legitimieren die Neuerung gegenüber der Belegschaft.

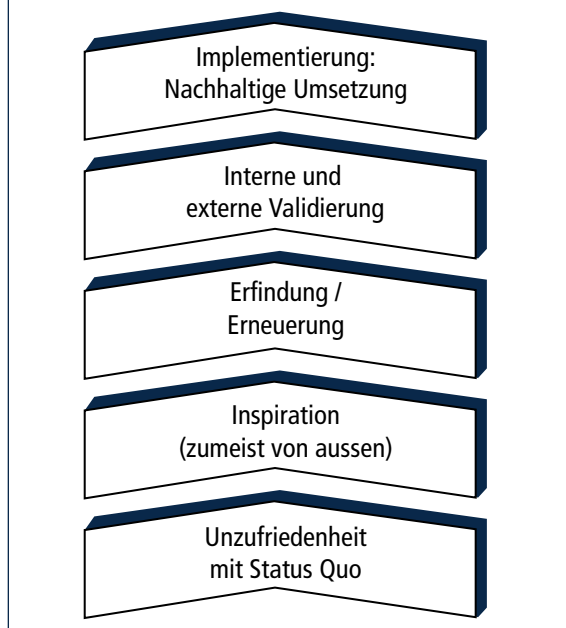
Management Innovationen sind sehr speziell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und, anders als etwa technologische Innovationen, oft nur mit Schwierigkeiten gegenüber einem mitunter skeptischen Management und einer distanzierten Belegschaft zu realisieren. Mitunter bereitet auch die Evaluierung der neu eingeführten Maßnahmen Schwierigkeiten, da sie oft langwierige Prozesse darstellen, die auch von Rückschlägen begleitet sein können.

Darum ist gerade hier die Unterstützung durch externe Berater so wichtig. Sie justieren und begleiten die jeweiligen Aktivitäten und liefern durch ihre Expertise eine entscheidende Legitimationshilfe. Der „Gutachterstempel“ der externen Fachleute liefert eine wichtige Argumentation gegenüber aufkommendem Widerstand und er verstärkt die Ernsthaftigkeit des Prozesses gegenüber Belegschaft, Konkurrenz und involvierten Banken.

Management Innovationen können auch einen wichtigen Beitrag zu einer aktiven Unternehmenskultur beitragen, indem sie die Belegschaft zu neuen Ideen und Veränderungen ermutigen. Die Gefahr möglicher (kalkulierbarer) Risiken und Rückschläge sollte dabei bewusst eingegangen werden. Denn nur das Recht auf Irrtum schafft ein innovationsfreudiges Arbeitsumfeld.

Management Innovationen sind ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Für Unternehmen, die das erkennen und hier systematisch investieren, eröffnet sich die große Chance zur Marktführerschaft.

Der Management Innovations-Prozess



MFB Experten zum Thema



Kathrin Breuer
Expertin für strategieunterstützende Personalentwicklung

Mitentscheidend für den Erfolg eines neuen Produktes sind der begleitende Service und der professionelle Kundenkontakt. Das Auftreten aller im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter beeinflusst entscheidend das Kaufinteresse und die Zufriedenheit des Kunden.

Erfolgreiche Service-Innovationen wissen, dass der fachlichen und sozialen Kompetenz ihres Vertriebspersonals höchste Priorität gilt. Sie investieren daher in ein vorausschauendes Personalmanagement, das die sorgfältige Personalauswahl, Weiterbildungsprogramme und entsprechende Personaltrainings beinhaltet.

Nur so gelingt es, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und ein attraktives Arbeitsumfeld für neue Talente zu schaffen.



Dr. Christoph Gutknecht
Experte für Marketing und Vertrieb

Verringern Sie Widerstände.

Viele Unternehmen können kaum mit revolutionären, bahnbrechenden Innovationen aufwarten. Es ist ihnen zumeist in vielen Fällen kaum möglich, die Liebe zum Alten, Vertrauten beim Kunden auszulöschen und innerhalb kurzer Zeit zu verändern. Beinahe die Hälfte aller

Unternehmen, die mit einer Innovation als erste in eine neue Produktkategorie vorgestoßen sind, mussten den Produktlebenszyklus drastisch verkürzen: Unerwartete Deckungsbeitragsverluste waren die Folge.

Diese Firmen und die Mitarbeiter brauchen mehr Wissen um die Kundenwünsche und den zukünftigen Bedarf, um so den möglichen zu erwartenden Widerstand der Kunden zu verringern. Neue innovative Produkte und Dienstleistungen sind zu schaffen, die keine großen Verhaltensänderungen erfordern. Derartige Angebote generieren kundenvorteilhafte Verkaufshits, ohne dass der Nutzer sein gewohntes Verhalten nachhaltig ändern muss.



Ludwig Augustin
Experte für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

Erfolgreiche Innovationen erfordern einen Champion, einen energischen Mobilisierer, Überzeuger und Tatmenschen. Die Geschichte erfolgreicher Innovationen ist zumeist die Geschichte hartnäckiger Einzelkämpfer.

Entwickeln Sie daher eine offene Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter für erfolgreiche Ideen belohnt werden und installieren Sie einen Innovationsbeauftragten in der Geschäftsführung.

Literatur zum Thema

Neue Ideen haben viele. Aus ihnen marktfähige Produkte zu machen, schaffen jedoch die wenigsten. Die amerikanischen Professoren V. Govindarajan und C. Trimble vermitteln in ihrem Buch „**10 Rules for Strategic Innovators**“, **Harvard Business School Press, 2005**, eine strategische Herangehensweise für einen oft chaotisch und zufällig verlaufenden Prozess.

John T. Gourville erklärt in seinem eindrucksvollen Aufsatz „**Wann Kunden neue Produkte kaufen**“, in: **Harvard Business Manager (HBM), August 2006, S.45–57**, warum Manager den Wert von Neuentwicklungen für ihre Kunden oft krass überschätzen und wie sich diese Diskrepanz überwinden lässt.

Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott und Inigo Arroniz zeigen in ihrem Beitrag „**The 12 Different Ways for Companies to Innovate**“, in: **MIT Sloan Management Review, Spring 2006, S.75–88**, dass erfolgreiche Innovation einen ganzheitlichen Prozess darstellt, der sich auf verschiedenen Unternehmensebenen abspielt.

Ein Klassiker für den schwierigen Prozess der Produkteinführung ist die Studie von Geoffrey A. Moore: „**Crossing the Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers**“, **Harper Collins, 2002**. Der amerikanische Unternehmensberater zeigt eindrucksvoll, wie sich High-Tech-Produkte an die breite Masse oft zögerlicher Konsumenten verkaufen lassen.

IMPRESSUM

MFB Resultants GmbH · Luisenplatz 1 · 65185 Wiesbaden
Telefon: +49 (0)611 - 34 117 0 · Telefax: +49 (0)611 - 34 117 22
www.mfbresultants.com · kontakt@mfbresultants.com