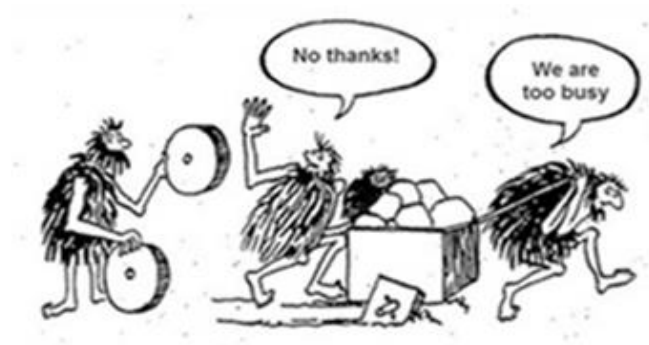


## Be innovative: Ein Praxisdossier

### Weshalb man das Rad manchmal doch neu erfinden muss – und wie man das macht



Von Christoph Stadelmann, SB Switzerland AG – Agentur für Innovation und Marketing

## Inhaltsverzeichnis:

1. Einführung.....	3
2. Weshalb Innovationen?.....	3
3. Wie wird man innovativ?.....	4
3.1 Innovationskultur.....	4
3.2 Innovation organisieren.....	4
4. Nicht alle Innovationen sind ein Erfolg.....	7

### Über den Autor:



Christoph Stadelmann ist Geschäftsführer der SB Switzerland AG, einer Agentur für Innovation und Marketing. Er hat Betriebswirtschaft studiert (Schwerpunkte Marketing, Organisation (Unternehmenskultur) und Tourismus). Zuvor war er als Marketingleiter des bekanntesten Schweizer Käses aktiv. Dabei hat er neue Produkte und Märkte entwickelt und eingeführt. Dabei hat er stets Wert auf das besondere Produkterlebnis gelegt. Chancen zu schaffen ist seine Passion. Da die SB Switzerland AG mit eigenen Produkten am Markt präsent ist und für ausgewählte Firmen im Mandat auch die Geschäftsführung übernimmt, profitieren die Kunden von der eigenen, breiten und aktuellen Markt-Erfahrung. Damit bietet die SB Switzerland Kreativität, die sich letztendlich auch rechnet.

In drei Wochen zu drei Innovationsideen: Das bietet z. B. das Produkt „Inno-Scanning“ der SB Switzerland AG. Basierend auf kurzen Interviews und Kreativitätsworkshops mit Ihren Mitarbeitenden und Kunden, Inputs basierend auf unseren Erfahrungen sowie einer Umfrage in unserem Sounding-Board erarbeiten wir Ihnen mind. drei Innovationsideen.

[www.sb-switzerland.ch](http://www.sb-switzerland.ch)

## 1. Einführung

Change will happen either to you or because of you! So lautet ein bekanntes Sprichwort bei Innovatoren. Es macht deutlich, wie wichtig es ist, das Thema der Innovation aktiv anzugehen, denn die einzige Konstante in der heutigen Zeit ist der Wandel. Wenn du dich nicht veränderst, wird die Zeit dich und dein Unternehmen verändern - allenfalls sogar auslöschen.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen in aller Kürze aufzeigen, weshalb das Thema Innovation für Unternehmen so wichtig ist. Anschliessend wird aufgezeigt, wie Unternehmen selber innovativer werden können. Dabei geht es zum einen um die Rahmenbedingungen aber auch um konkrete Handlungsempfehlungen und Kreativtechniken. Schliesslich werden Instrumente zur Beurteilung und Umsetzung der Ideen aufgezeigt, damit daraus echte Innovationen werden. Denn folgendes vorweg: Unter Innovationen versteht der Autor nur umgesetzte Ideen, sprich eingeführte Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Prozesse oder gar neue Geschäftsmodelle zur Erhöhung der Umsätze, zur Kostensenkung oder aber auch zur Erhöhung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.



## 2. Weshalb Innovationen?

Verschiedene Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, wie ganze Branchen in kürzester Zeit umgekrempelt werden. Wer hätte gedacht, dass die analoge Fotografie und damit die Firma Kodak innerhalb von so kurzer Zeit von der Bildfläche verschwindet? Wer hätte gedacht, dass eine App namens „Uber“ in so kurzer Zeit die ganze Taxibranche weltweit in Aufruhr bringen könnte? Oder wer hätte gedacht, dass sogar Kleider online gekauft werden und Zalando damit so viele Kleidergeschäfte in ernsthafte Existenzschwierigkeiten bringt? Haben Sie gewusst, dass heute bereits Häuser gedruckt werden und in Japan Roboter im Restaurant Bestellungen aufnehmen und ausliefern? Wer denkt, es handelt sich da nur um eine Erscheinung der letzten Jahre, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung aufgetreten ist, der irrt. Solche Beispiele gab es auch schon früher: So hat der Kerzenzieher nicht die Glühbirne, der Kutschenhersteller nicht das Auto und die Post nicht das E-Mail erfunden. All diese Beispiele zeigen, weshalb es wichtig ist, innovativ zu sein. Sie zeigen eindrucksvoll, dass Innovationen nicht nur helfen, die Umsätze zu halten, Mehrumsätze zu generieren und Kosten zu sparen. Innovationen sind notwendig, um das künftige wirtschaftliche Überleben zu sichern. Und: Innovationen dienen auch der Mitarbeitermotivation. Die verschiedenen Rankings rund um die beliebtesten Arbeitsplätze (z. B. Great Place to Work Award 2015) zeigten: Die besten Firmen fördern Quer- und Mitdenken. Besonders die „Generation Y“, will sich gerne aktiv einbringen. Innovationen sind ein tolles Spielfeld dafür.

„Die Basisnachfrage ist ziemlich konstant, was sich ändert, sind die Angebote, wie diese befriedigt wird.“

Zurück zu den oben genannten Beispielen. Das Interessante an diesen Beispielen ist, dass die Basisnachfrage

„Innovative Unternehmen kommen nicht darum herum, sich z. T. auch selbst zu konkurrenzieren.“

(z. B. das Musik hören, die Mobilität oder das Bedürfnis nach Licht) konstant bleibt, sich aber die Angebote, welche dieses Bedürfnis befriedigen, ändern. Wer es schafft, wandelbar zu bleiben, wird auch über längere Zeit erfolgreich bleiben.

Dass es gelingen kann, zeigt das Beispiel Apple im Musikmarkt:

Nach den Vinylplatten und den CDs hat Apple mit iTunes (Musik zum Downloaden) den Musikmarkt rasant verändert, ein Markt der nun wieder vor einer Veränderung steht: Es geht aktuell nicht mehr darum, die Titel selbst herunter zu laden und zu speichern, sondern die Musiktitel nur noch auf ein Gerät zu „streamen“. Das hat Apple gezwungen, sich selbst mit iMusic (einem Streamingdienst) zu konkurrenzieren. Unternehmen werden in der heutigen Zeit gerade bei Innovationen deshalb nicht darum herum kommen, auch sich selbst zu konkurrenzieren. Oder das Beispiel Lego: Lego hat es geschafft, mit dem „Elements-Programm“ (mit weniger Lego-Bausteinen, mehr bauen) resp. einem gezielten Cross-Selling-Programm (Comic-Büchlein, Filmen etc.) aus

der Krise der 1950er heraus zu finden. Was das Beispiel Lego auch gezeigt hat: Innovationen müssen zwingend zur Marke (und Kultur) der Firma passen.

Es stellt sich nun also die Frage, wie Unternehmen den überhaupt innovativ werden können. Dieser Frage wollen wir im folgenden Kapitel nachgehen.

### 3. Wie wird man innovativ?

#### 3.1 Innovationskultur

Ein Unternehmen, welches innovativ sein will, braucht eine sogenannte Innovationskultur. Was heisst das? Eine Innovationskultur charakterisiert sich wie folgt:

- „Ja, und“-Kultur: Haben Sie schon einmal darauf geachtet, wie in Ihrer Firma neuen Ideen begegnet wird? Muss man sich für neue Ideen zum Voraus entschuldigen, hören Sie ein „Ja, aber...“? Innovative Firmen haben eine ausgeprägte „Ja, und“-Kultur, d. h. Neue Ideen – auch verrückte – werden sofort weiter gesponnen...
- Fehlerkultur. Das Unternehmen hat eine „Fehlerkultur“, d. h. Fehler dürfen – gerade bei neuen Projekten – gemacht werden und sind durchaus auch „budgetiert“. Firmen mit einer Fehlerkultur wissen, dass alle für die Zukunft unqualifiziert sind und dass deshalb Fehler machen normal ist. Das heisst nicht, dass man nicht von Fehlern lernen soll, aber es heisst auch, dass Fehler immer konstruktiv behandelt werden und ständig gefragt wird „Was können wir daraus lernen“ anstelle von „Was hast du nun schon wieder gemacht“. „Try and error“ sind wichtig Bestandteile der Fehlerkultur.
- Risikokultur und Mut. Als Gutenberg den Buchdruck erfunden hat, konnten 93% nicht lesen. Dieses Beispiel zeigt, dass Innovationen auch Risiko und Mut erfordern. Dieses Risiko muss ebenfalls „budgetiert“ werden. Gemeinhin sagt man, dass nur 1 von 10 Investitionen wirklich erfolgreich sind. Das heisst, dass man bei 1 von 10 Investitionen in den Budgets auf jeden Fall nicht vom „Best case-Szenario“ ausgehen sollte.

„Alle sind für die Zukunft unqualifiziert.“

Das positive: Die Unternehmenskultur ist veränderbar, indem konkrete Verhaltensweisen (z. B. Wir lernen aus Fehlern und verurteilen nicht jene, die einen Fehler gemacht haben) in den Zielsetzungen festgeschrieben und beurteilt werden (vgl. Stadelmann, Messung und Beurteilung des Kulturwandels, 2008).

#### 3.2 Innovation organisieren

Insbesondere KMUs haben das sog. betriebliche Vorschlagswesen nicht institutionalisiert. D. h. sie verfügen nicht über eine eigene Innovationsabteilung (resp. F&E, oder wie auch immer die Abteilung genannt wird), welche Ideen der Mitarbeitenden, z. B. aus einem Ideenbriefkasten, prüft. Ein solches betriebliches Vorschlagswesen funktioniert übrigens auch nur mit der sog. 15%-Regel, d. h. wenn Mitarbeitende mind. 15% ihrer Zeit zur freien Verfügung haben, um über Innovationen nachzudenken.

Ist das Vorschlagswesen nicht institutionalisiert, empfiehlt es sich, Innovationsworkshops oder –tage durchzuführen, die wenn immer möglich nicht in der gewohnten Umgebung durchgeführt werden sollen (vgl. dazu auch nachstehende Ausführungen zu „Autopilot aus“). Typischerweise kann ein solcher Innovationsworkshop wie folgt durchgeführt werden (Zeitbedarf: ½ Tag):

1. Thema einführen
2. Gruppen bilden (5-6 Teilnehmende)
3. Brainstorming– vgl. dazu Kapitel 3.2.1
4. Ideen präsentieren, diskutieren, kombinieren, Top 2-3 Ideen evaluieren – vgl. dazu Kapitel 3.2.2
5. Ideen in Plenum präsentieren, Besprechung mit anderen Gruppen, Ideen ergänzen
6. Top 3-5 Ideen evaluieren

Nach dem Workshop:

7. Top 3-5 Ideen beurteilen und umsetzen – vgl. dazu Kapitel 3.2.3

Alternativ kann natürlich auch eine externe Beratung zum Ziel führen, gerade auch deshalb, weil die Beispiele von Uber oder airbnb gezeigt haben, dass diese Ideen von branchenfremden Personen entwickelt wurden. Es lohnt sich deshalb, bei Innovationen auch Externe beizuziehen.

Die SB Switzerland AG bietet z. B. das Produkt „Inno-Scanning“ an, bei welchem auf der Basis von Interviews mit Mitarbeitenden, Kunden und aus Erfahrungen der SB Switzerland AG drei Innovationsideen evaluiert werden.

Nachfolgend soll auf die Innovations-Workshop-Punkte 3 und 4 sowie auf Punkt 7 etwas präziser eingegangen werden.

### 3.2.1 Brainstorming: Ansatzpunkte für neue, innovative Ideen

Für das Brainstorming empfehlen sich folgende Fragestellungen resp. Herangehensweisen (allenfalls könnten unterschiedliche Gruppen, eine unterschiedliche Herangehensweise nehmen):

#### Probleme und Fans als Chance für Innovationen

Innovativ zu sein, heisst, Probleme korrekt zu definieren. Überlegen Sie sich, was notorische Kritiker immer wieder bemängeln und was Sie selbst in der tagtäglichen Arbeit, in den Prozessen stört (hier lauert Kosteneinsparpotenzial). Oder fragen Sie sich etwas fatalistisch, was andere machen könnten, um ihr gesamtes Geschäftsmodell zu vernichten. Daraus ergeben sich häufig viele Ideen für Innovationen. Stellen Sie sich aber gleichzeitig auch die Frage, was Ihre Fans an Ihnen schätzen oder sich von Ihnen wünschen würden, oder weshalb Sie allenfalls etwas neidisch auf Ihre Konkurrenz sind? Auch hier lauern Ideen für Innovationen.

*Innovativ sein, heisst Probleme korrekt zu definieren.*

#### Hacker- sowie Up- und Crossselling-Approach

Hacker überlegen sich, wie man eine Technologie oder eine Kompetenz auf eine andere, ursprünglich nicht gedachte Art und Weise brauchen könnte. Überlegen auch Sie sich einmal, welche Kompetenzen, Technologien oder einzigartigen Fähigkeiten Sie haben und wie man diese sonst noch gebrauchen könnte, auch in möglicherweise neuen Branchen. So könnten Sie z. B. als Einrichtungsspezialist auf die Idee kommen, selbst Einrichtungskurse durchzuführen. Der Up- und Crossselling-Approach geht diese Frage noch von Seiten des Unternehmens und dessen Kompetenzen aus, sondern von Bedürfnissen der Konkurrenz: Was könnte der Kunde sonst noch für Bedürfnisse haben, wenn er bei Ihnen einkauft oder bei Ihnen eine Dienstleistung abrufen? So kann es durchaus Sinn machen, für einen Schuhhändler weitere passende Accessoires, z. B. Handtaschen, zu verkaufen.

*Ein Hacker überlegt sich, was man mit dem Vorhandenen sonst noch alles anstellen könnte.*

#### Trendapproach

Überlegen Sie sich, was aktuell im Trend ist und schauen Sie dabei unbedingt auch in fremde Branchen. Könnten Sie allenfalls das Thema der „Sharing-Economy“ auch für Ihr Geschäft nutzen? Beispiele für Trends sind:

Technologietrends (z. B. erneuerbare Energien, Digitalisierung),  
Konsumtrends (z. B. Internetshopping, „Aus der Region“), soziale  
Trends (z. B. Do it yourself-Mentalität, Sharing) oder auch  
Design Trends (z. B. temporäre Möbeleinrichtungen).

*Mega-Trend „Romantic cool“: Lokal, einfach überschaubar, vernetzt sauber.*

Dr. David Bosshart vom Gottlieb-Duttweiler-Institut beschreibt den aktuellen „Mega-Trend“ mit dem Begriff „Romantic cool“. Romantic cool heisst:

- Lokal (produziert)
- Einfach, schnell und sicher
- Überschaubar (Reduziert, gebündelt)

- Vernetzt
- Sauber (nachhaltig)

Interessant beim Trendapproach ist möglicherweise auch das Experiment, sich gedanklich 20 Jahre in die Zukunft zu „beamen“ und sich dann vorzustellen, wie die Welt aussehen könnte und was das für neue Chancen für die eigene Unternehmung eröffnen könnte. Dieses Spiel der „Zeitmaschine“ funktioniert erstaunlich gut.

Achten Sie beim Brainstorming auf folgende vier Punkte:

1. Autopilot aus: Seien Sie bewusst etwas verrückt und versuchen Sie Typ „Pipi Langstrumpf“ oder „Wicki“ zu sein.
2. Bewerten Sie Ihre Ideen nicht sofort selbst, es sind viele Ideen gesucht. Möglicherweise kann eine verrückte Idee die beste Idee sein, weil das Konzept dahinter allenfalls überzeugend ist. So hat die Idee eines Flugzeugherstellers, Vogelgezwitscher aus den Turbinen abzuspielen dazu geführt, dass die Triebwerkhersteller heute stark am „Sounddesign“ arbeiten.
3. Produzieren Sie so viel Menge wie möglich.
4. Setzen Sie sich alleine in eine Ecke. Der Chef soll dabei auch nicht herumspazieren. Die gefühlte Kontrolle wirkt nämlich negativ.



### 3.2.2 Ideen präsentieren, diskutieren, kombinieren

Versuchen Sie, die Ideen allenfalls zu gruppieren und zu kombinieren. Bevor man mit einer Idee so richtig schwanger werden kann, muss ja zuerst eine gegenseitige Befruchtung der Ideen stattfinden. Auch hier ist es wichtig, die Idee nicht sofort zu bewerten. Versuchen Sie, die vermeintlich besten Ideen unbedingt in ein Bild umzusetzen. Bilder sind einprägsamer und verlangen häufig danach, umgesetzt zu werden. Allenfalls ist eine Bildcollage der Idee sinnvoll.

6

### 3.2.3 Top 3 – 5 Ideen beurteilen und umsetzen

Nach dem Innovationsworkshop ist es wichtig, die Top 3-5 Ideen weiter zu verfolgen, allenfalls im Rahmen eines „Rapid Prototyping“ einen Prototypen zu „bauen“ und diese danach und zu beurteilen. Das kann allenfalls von einem Gruppenmitglied koordiniert werden. Wichtig ist, hier die Geschäftsleitung miteinzubeziehen, um die Cheffalle zu vermeiden (vgl. Kap. 4).

Die Idee soll anhand folgender Ideen erstbeurteilt werden:

- Einzigartigkeit der Idee
- Kundennutzen (allenfalls Kunden befragen) resp. Nutzen fürs Unternehmen (Kosteneinsparung)
- Umsetzbarkeit: Haben wir das notwendige Wissen, die Fähigkeit und die Mittel resp. gute Partner? Passt das zu uns? Können wir damit Geld verdienen? Wie sieht ein einfacher Businessplan aus?
- Evtl. Nachahmbarkeit

Bei dieser Beurteilung ist allenfalls die sog. Disney-Methode interessant: Spielen Sie je einmal Träumer, Realist und Kritiker, beurteilen Sie die Idee also aus drei Perspektiven. Die Beurteilung wird damit diversifizierter ausfallen.

Wenn Sie zum Schluss kommen, dass eine Idee umsetzbar ist, gehen Sie an die Umsetzung. Wichtigste Punkte sind hier:

- Prozesse definieren (Einkauf, Produktion, Verkauf, After Sales)
- Ressourcen bereitstellen (personell (intern, extern), zeitlich, finanziell)
- Angebot gestalten (Gesetze/Normen, Preise/Konditionen/Garantie, Verpackung, Services, Sprachenvielfalt, Vertrieb)
- Promotion aufgleisen (Website, Onlinemarketing, soziale Medien, Messen, Werbematerial)

Ein häufiges Problem sind dabei die Ressourcen, insbes. die finanziellen Mittel: Wenn man keine Gewinnrückstellungen hat, welche man für die Innovation bereitstellen kann, empfiehlt es sich, die Kosten für die

sog. „Falling stars“ (Produkte, deren Umsatz rückläufig sind) zu reduzieren und diese Einsparungen in die neuen Ideen zu stecken.

#### 4. Nicht alle Innovationen sind ein Erfolg

Auf Innovationen warten viele Fallen, z. B.

- die Entscheider- resp. Cheffalle: Entscheider zu spät einbezogen
- die Kostenfalle: die Kosten sind höher als erwartet
- die Absatz- und Marketingfalle: der Absatz wurde zu optimistisch geschätzt
- die Ausdauerfalle: man gibt den Projekten nicht die nötige Zeit oder hat nicht genug Ausdauer).

*Nicht alles, was gewagt wird, gelingt,  
aber alles, was gelingt, wurde einmal  
gewagt!*

All dies sind Gründe, weshalb statistisch gesehen wohl kaum mehr als eine von drei Innovationen ein Erfolg wird. In einer Innovationskultur gehört aber eben genau dieses Risiko dazu und ist auch „budgetiert“. Und denken Sie daran: Nicht alles was gewagt wird, gelingt, aber alles, was gelingt, wurde gewagt!