sb switzerland
Innovation, Marketing und Digitalisierung

Be innovative: Ein Praxisdossier

So entwickeln Sie Ihren nächsten Top-Seller

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

Inhaltsverzeichnis:

1. Einführung 3

2. Weshalb Innovationen? 3

3. Wie wird man innovativ? 4

3.1 Innovationskultur 4

3.2 Innovation organisieren 5

4. Nicht alle Innovationen sind ein Erfolg 8

Über den Autor:

Christoph Stadelmann ist Geschäftsführer der SB Switzerland AG, einer Agentur für Innovation, Marketing und Digitalisierung. 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, aus denen inzwischen auch eigene Unternehmen geworden sind, 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

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. Oder anders: Kaiser Wilhelm hat einmal gesagt: „Ich glaube an die Pferde, das Auto ist eine vorübergehende Zeiterscheinung“.

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. Grat 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“.*

Insbesondere die nachfolgenden Herausforderungen öffnen viele Chancen für Innovationen:

- technologische Neuerungen oder Veränderungen
- neue Möglichkeiten nach einer Fusion/Akquisition
- erforderliche Anpassung der Geschäftstätigkeit in Folge abnehmenden Umsatzes
- radikale Veränderungen in Absatzmärkten
- verändertes Kundenverhalten
- grössere regulatorische oder gesetzliche Änderungen
- gesellschaftliche, ökologische und kulturelle Herausforderungen

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

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

Dass es gelingen kann, zeigt das Beispiel Apple im Musikmarkt: Nach den Vinilplatten 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?

Unter Innovationen verstehen wir umgesetzte Lösungen, welche es erlauben, eine Nachfrage besser, schneller und/oder günstiger zu befriedigen. Wir unterscheiden dabei grundsätzlich zwei Arten von Innovationen:

- Inkrementelle Innovation. Hier geht darum, eine Lösung zu verbessern (diese Art der Innovation orientiert sich am sog. „Lean Management" und der Idee „Waste" (Zeit, Kosten, Produkteigenschaften ohne Wert) zu reduzieren resp. stets ein bisschen besser zu werden).
- Radikale (also an den Wurzeln anpackende) Innovation: Hier geht es darum, die Basisnachfrage anders zu befriedigen.

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…
- „Failing Forward Kultur". Das Unternehmen hat eine „Fehlerkultur", d. h. Fehler dürfen – gerade bei neuen Projekten – gemacht werden, sind durchaus auch „budgetiert" und werden als Chance betrachtet, vorwärts zu kommen. 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 und error" sind wichtig Bestandteile der Fehlerkultur. Im Silicon Valley wird sogar das Scheitern gefiert (weil man eben gerade daraus besonders viel lernt).

  „Alle sind für die Zukunft unqualifiziert."
- Risikokultur und Mut. Als Gutenberg den Buchdruck erfunden hat, konnten 93% nicht lesen. Dieses Beispiel zeigt, dass Innovationen auch Risiko und Mut erfolgen. 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.

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 Vorschlagwesen 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; das gelingt allerdings nur selten, da häufig das Tagesgeschäft zu dominant ist.
Ist das Vorschlagswesen nicht institutionalisiert, empfiehlt es sich, Innovationsworkshops oder –tage durchzuführen, die unbedingt mit Menschen unterschiedlicher Disziplinen, optimalerweise mit Kunden resp. Externen und 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: 1 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 „protoypen“

Nach dem Workshop:

7. Beste Idee(n) umsetzen

Wenn es um „radikale Innovationen“ geht, erachten wir den Einbezug von Kunden und Externen als besonders wichtig, auch deshalb, weil die Beispiele von Uber oder airbnb gezeigt haben, dass diese Ideen von branchenfremden Personen entwickelt wurden. Fragen Sie dabei die Kunden nicht, was Sie gerne hätten, fragen Sie sie eher nach Erfahrungen und leiten Sie davon neue Wege ab, wie ein Bedürfnis befriedigt werden könnte. Sonst kommen Sie auf schnellere Pferde anstatt auf das Auto.

> *«Wenn ich die Menschen gefragt hätten, was sie sich wünschen, hätten Sie gesagt: Schnellere Pferde» (Henry Ford)*

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

Innovationen können sowohl auf der Kosten- wie auch auf der Ertragsseite erfolgen. Das gilt es unbedingt in die Brainstormings reinzugeben. Für das Brainstorming empfehlen sich folgende Fragestellungen resp. Herangehensweisen (allenfalls könnten unterschiedliche Gruppen, eine unterschiedliche Herangehensweise nehmen):

Für inkrementelle Innovationen:

Kritiker und Fans als Chance für Innovationen
Überlegen Sie sich, was notorische Kritiker immer wieder bemängeln und was Sie selbst in der tagtäglichen Arbeit, in den Prozessen stört (hier lauert Kosteneinsparpotenzial). 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.

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 des Kunden: Was könnte der Kunde sonst noch für Bedürfnisse haben, wenn er bei Ihnen einkauft oder bei Ihnen eine Dienstleistung abruft? 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.

Lassen Sie sich dabei unbedingt auch von fremden Branchen inspirieren. Oder greifen Sie aktuelle Trends auf:
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 Designtrends (z. B. temporäre Möbeleinrichtungen).
Das deutsche Zukunftsinstitut sieht folgende Megatrends:

- Gender Shift: Aufbrechende Geschlechterstereotype und veränderte Rollenmuster
- Gesundheit
- Globalisierung als wichtiger Treiber menschlichen Fortschritts
- Individualisierung
- Konnektivität
- Mobilität: Von A nach B zu kommen, reicht künftig nicht mehr aus. Erlebnis, Nachhaltigkeit und Gesundheit werden wichtiger.
- Neo-Ökologie
- New Work: Sinnfrage rückt in den Vordergrund, Grenzen zwischen Leben und Arbeite verschwimmen.
- Sicherheit
- Silver Society
- Urbanisierung
- Wissenskultur: Bildung wird digitaler, dezentrale Strukturen zur Wissensgenerierung breiten sich aus.

Customer Journey Mapping

Beim Customer Journey Mapping werden die Interaktionen mit dem Kunden erfasst. Dabei wird jeder Touchpoint nach Verbesserungen analyisiert. Fragen Sie dabei nicht, was Sie sich die Kunden wünschen würden sondern beobachten Sie den Kunden viel mehr. Diese Beobachtung wird rasch Ansätze für Verbesserungen liefern.

Für radikale Innovationen:

Alternative Lösungswege für das Problem finden

Fragen Sie sich, welche Basisnachfrage Sie befriedigen, welches Problem Sie lösen. Definieren Sie also das Problem sauber. Ein Kutschenhersteller befriedigt eben nicht die Nachfrage nach Kutschen sondern ist eben ein Mobilitätsanbieter. Und fragen Sie sich dann, wie diese Basisnachfrage anders befriedigt werden könnte. Dazu können Sie sich etwas fatalistisch fragen, was andere machen könnten, um ihr gesamtes Geschäftsmodell zu vernichten oder wie ein Start-up ohne Vorgeschichte die Basisnachfrage befriedigen würde. Oder aber auch: Fragen Sie sich, wie Sie das Problem 10x schneller, besser oder günstiger lösen könnten. Daraus ergeben sich häufig viele Ideen für Innovationen.

Innovativ sein, heisst Probleme korrekt zu definieren.

Interessant 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.
Im Gegensatz zu den Herangehensweisen für die inkrementelle Innovation, bei der es darum geht basierend auf vorhandenen Problemen, Lösungen, Trend oder Prozessen neue Ideen zu finden (Ideation), geht es für radikale Innovationen zuerst darum, das Problem (die Basisnachfrage) zu definieren (Exploration) und dann mögliche Lösungen dazu.

Achten Sie beim Brainstorming auf folgende vier Punkte:

> *Die Menschen lieben den Fortschritt, aber hassen Veränderungen (Voltaire).*

1. Autopilot aus: Seien Sie bewusst etwas verrückt und versuchen Sie Typ „Pipi Langstrumpf“ oder „Wicki“ zu sein. Überwinden Sie das „Klugscheisser-Areal“ im Gehirn: Nur *mit Wissen wird man nicht kreativ. Wissen ist immer von gestern (hier sind uns denn auch die Roboter überlegen). Seien Sie vernarrt ins Spiel, verschiedene Lösungen zu finden.*
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.

> *Wissen ist immer von gestern.*

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.
Im Rahmen einer Abstimmung sollen dann die spontan besten Ideen evaluiert werden (Bauchentscheid)

3.2.3 Rapid Prototyping

Im nächsten Teil geht es darum, die Top 3 – 5 Ideen, für welche man sich aus dem Bau heraus entschieden hat, zu prototype nun damit zu konkretisieren. Allenfalls können einige Ideen sogar ohne grossen Aufwand umgesetzt werden, das kann man dann auch gleich vereinbaren.
Für die etwas komplexeren Ideenvorschläge geht es darum, im Rahmen eines „Rapid Prototyping“ Prototypen zu „bauen“. Ausgehend von der Vision können die Produkteigenschaften visualisiert, gezeichnet, allenfalls bereits erste Prototypen handmade gebaut werden. Beim „Prototyping“ geht es nicht um perfekte Lösungen sondern um die „Art of teh Key Value“.

> *Bauen Sie früh Prototypen, damit Sie rasch Feedback erhalten zur geplanten Idee.*

Die damit entstehenden Prototypen sollen anhand folgender Ideen erstbeurteilt werden:

- Kundennutzen (allenfalls Kunden befragen, Erhöhung Lebensqualität, Bedürfnis besser befriedigen) resp. Nutzen fürs Unternehmen (Produktivität, Kosteneinsparung)
- Umsetzbarkeit: Haben wir das notwendige Wissen, die Fähigkeit und die Mittel resp. gute Partner? Passt das zu uns?
- Verdienstmodell/Skalierbarkeit (Return on investment): Können wir damit Geld verdienen resp. Kosten einsparen Lässt sich das Produkt einfach skalieren? Wie sieht ein einfacher Businessplan aus?

- Evtl. Einzigartigkeit und Nachahmbarkeit (insbes. dann, wenn basierend auf dem Produkt eine ganze Firma gegründet werden soll und es sich nicht um ein „Zusatzprodukt“ handelt.

Wichtig ist, die Geschäftsleitung miteinzubeziehen, um die Cheffalle zu vermeiden (vgl. Kap. 4).
Nutzen Sie für die Beurteilung z. B. das „2/3-Prinzip“: Führen Sie in Produkt nur ein, wenn mindestens 2/3 der Beurteilenden alle Kriterien mit „gut – sehr gut“ beurteilen“.

3.2.4 Beste Idee(n) umsetzen

Wenn Sie zum Schluss kommen, dass eine Idee alle Kriterien erfüllt, geht es an die Umsetzung. Bei Innovationen, bei welchen man keine Erfahrung hat, lohnt es sich, das Produkt in Teilprodukte zu unterteilen und die Teilprodukte nach ihrer Fertigstellung jeweils von den Kunden beurteilen zu lassen, allenfalls sogar auf den Markt zu bringen. Wenn mit der Innovation ein Kundenproblem gelöst werden kann, sind die Kunden nämlich auch an der Mitarbeit interessiert – sie helfen damit ja auch sich selbst. Damit können frühzeitig Korrekturen gemacht, Returns generiert und Erfahrungen gemacht werden. Kunden können damit zu wertvollen Mitarbeitenden des Unternehmens werden. Das führt dazu, dass das Risiko von Fehlentwicklungen reduziert werden kann und sogar während des Prozesses neue Ideen generiert werden. Dabei sollte jedes Teilprodukt an sich bereits einen Wert haben und der Kern des Produkts resp. das wichtigste Teilprodukt zuerst umgesetzt werden. Diess Vorgehen wird beispielsweise bei Umsetzungen von Innovationen basierend auf dem Rahmenwerk „SCRUM“ empfohlen.

Kunden zu Mitarbeitenden des Unternehmens machen!

Im Zusammenhang mit der Umsetzung sind folgende Punkte wichtig:
- Prozesse definieren (Einkauf, Produktion, Verkauf, After Sales) – bei unsicheren, komplexeren Projekten kann dabei durchaus eine Projektorganisation wie bei „SCRUM“ Sinn machen (vgl. www.scrum.org).
- 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)

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!