



# Weniger Flops durch offensive Grundhaltung

Innovationsmanagement ist nichts für Zauderer und Zögerliche. Die neue Innotrend-Studie zeigt: Der Erfolg stellt sich vor allem dann ein, wenn Unternehmen das Thema offensiv angehen, systematisch die Ideen Dritter einbeziehen, Kunden professionell beobachten und deren Kreativität aktiv nutzen.

*von Dr. Clemens Koob und Dr. Kerstin Schoegel*

Von über 9300 befragten Entscheidern des Global Executive Survey von McKinsey & Company bezeichnen 43 Prozent

Innovationen als den wichtigsten Wachstumshebel. Aber viele Unternehmen haben große Mühe damit, kundengerechte Leistungsinnovationen zu entwickeln. Dagegen, so lautet das Ergebnis der Innotrend-Studie, hilft eine offensive Grundhaltung.

Gemeint ist die unbedingte Bereitschaft des gesamten Unternehmens, den Markt anführen zu wollen. Die besten Marketingverantwortlichen werden scheitern, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nur halbherzig bei der Sache sind. Eine solche offensive Grundhaltung ist häufig durch eine gepflegte Streitkultur gekennzeichnet. Bekannt für sein hohes Innovationspotenzial und seine jeweils technisch ausgereiften Innovationen ist beispielsweise der Schweizer Hörgerätehersteller Sonova. Dort wird stets viel und quer über Abteilungen und Hierarchien hinweg auf gleicher Augenhöhe debattiert. Ideen und Innovationen bestehen so bereits wichtige Feuerproben innerhalb des Unternehmens, lange bevor sie auf den Markt kommen. Neben einer solchen offensiven Grundhaltung wurden in der Studie aber noch drei weitere Elemente eines offensiven Innovationsmanagements identifiziert (siehe Abbildung):

**SYSTEMATISCHE NUTZUNG DES KNOW-HOWS DRITTER**

Von den meisten Unternehmen wird das Wissen Dritter als wertvolle Ressource für erfolgreiche Innovationen noch unzureichend genutzt. Eine recht einfache Möglichkeit, das Know-how Dritter einzubeziehen, sind Kooperationen mit Innovationsagenturen. Ein solches „Innovation-Outsourcing“ kann projektweise und damit sehr flexibel erfolgen. Nach dem Motto „frische Ideen jetzt“ werden der Agentur konkrete Aufträge zur Ideengenerierung erteilt. Solche Agenturen betrachten den kreativen Prozess häufig als eine Art industrieller Ideenproduktion, die mehrere klar definierte Etappen umfasst, was häufig nicht nur ungewöhnliche und neue Perspektiven auf bekannte Probleme liefert, son-

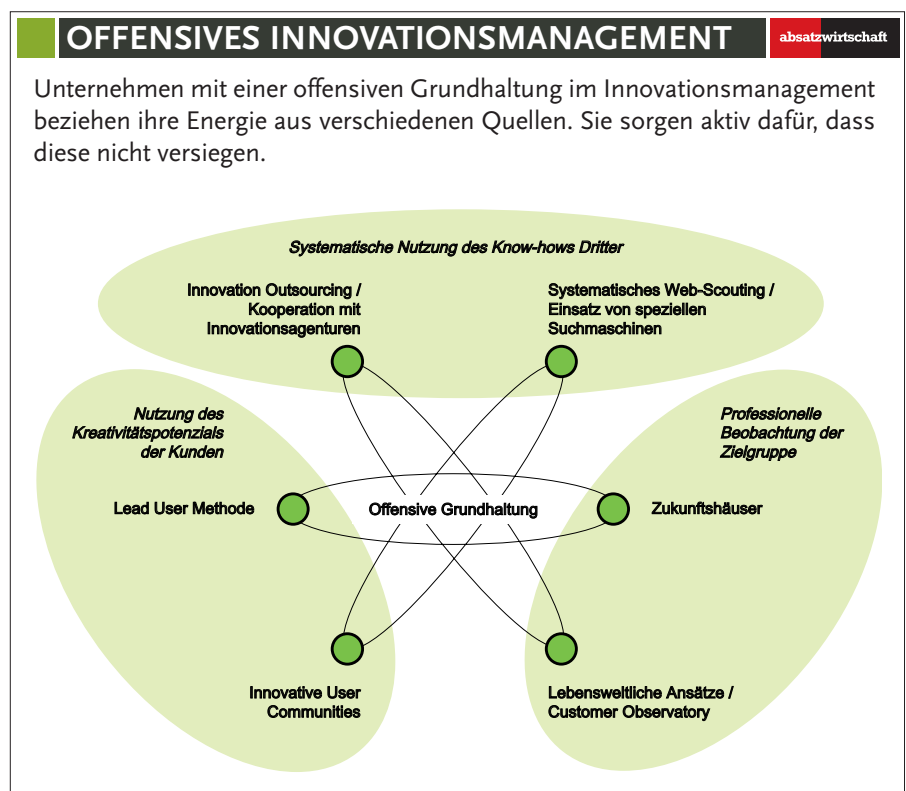
dern zudem auch erstaunlich effizient ist. Ein anderer Ansatz besteht darin, öffentlich im Internet verfügbares Wissen auszuschöpfen und Konsumentengruppen und Communities als Ideen- und Impulsgeber zu verwenden. Beispielsweise kann ein systematisches Web-Scouting dabei helfen, neue Themen, aktuelle Problemstellungen und Lösungen rund um das eigene Leistungsspektrum zu entdecken. Mögliche Wissens- und Ideenquellen, die angezapft werden können, sind – neben Websites von Unternehmen, Verbänden und Institutionen – offene Diskussionsforen, Communities, Blogs, Chats und Newsgroups. Ein Anbieter von Küchenzubehör könnte beispielsweise neue kulinarische Themen und Problemstellungen entdecken, indem er Webseiten wie chefs-united.de, tomatom.com oder foolforfood.de unter die Lupe nimmt. Diese Webangebote umfassen Rezepte, Tipps, Tricks und Trends und geben wertvolle Hinweise auf die Themen, mit denen sich die Kunden momentan befassen. Und Weblogs wie foodfreak.de oder makezine.com warten mit Erfahrungsberichten, Produkttests und „Kitchen Hacks“ auf, das heißt mit von Konsumenten entwickel-

ten „Erfindungen“ oder Umwidmungen des Produkts, die dann im weiteren Innovationsprozess aufgegriffen werden können. Ein solches Web-Scouting kann auch durch speziell entwickelte Suchmaschinen – etwa die Sindbad-Toolbox des ETH-Spin-Offs NetBreeze – professionell unterstützt werden.

**PROFESSIONELLE BEOBACHTUNG DER ZIELGRUPPE**

Ein offensives Innovationsmanagement bezieht aber nicht nur systematisch die Ideen Dritter ein – es baut auch auf die professionelle Beobachtung von aktuellen und potenziellen Kunden. Ein interessanter Ansatz sind in dieser Hinsicht zum Beispiel die sogenannten Zukunftshäuser, die dazu dienen, unter möglichst authentischen Bedingungen Produkte zu testen, Kundenverhalten zu beobachten und daraus Entwicklungen und Ideen abzuleiten.

Auf diese Weise dient etwa das Philips Home-Lab in Eindhoven als Testlabor für die Erforschung von Geräte-Prototypen und Applikationen der Zukunft. Im Mittelpunkt des Hauses stehen neue, intelligente Technologien mit hohen



## PHILIPS SETZT AUF DIE LABORE

**Testumgebungen für die Produktentwickler:** Der Philips-Konzern setzt auf Labore, in denen Innovationen unter alltagsnahen Bedingungen getestet werden. Welchen Aufwand das Unternehmen dabei treibt, zeigt die Steuerungszentrale (Bild in der Mitte) für das „Home-Lab“. Keine Regung bleibt den Beobachtern verborgen. Ein weiteres der Labs in Eindhoven beschäftigt sich mit Technologien für den Handel (rechts). Weitere Informationen gibt es im Internet unter [www.research.philips.com/technologies/misc/homelab](http://www.research.philips.com/technologies/misc/homelab).



ästhetischen Anforderungen, die in das Wohnumfeld integriert werden (zum Beispiel sprachgesteuerte Audioanlagen). Das Home-Lab ist mit Sensoren und Kameras ausgestattet, die es dem Philips-Forschungsteam ermöglichen, die Bewohner bei ihrem täglichen Umgang mit neuen Technologien über einen Zeitraum von bis zu zwei Monaten zu beobachten. Das Zukunftshaus liefert so wertvolle Erkenntnisse für eine möglichst benutzerfreundliche Produktgestaltung und die bedürfnisgerechte Integration von Technik in den häuslichen Alltag. Noch näher am echten Alltag der Zielgruppe sind freilich Ansätze, die den Kunden in seiner eigenen Lebenswelt und individuellen Lebenssituation beobachten. Der Bereich Swisscom Innovations, der bei Swisscom die dezentralen Innovationsprozesse in den einzelnen Geschäftseinheiten begleitet und unterstützt, setzt beispielsweise auf ein „Customer Observatory“. Dessen Kern sind 60 Haushalte, deren Lebensweise über einen Zeitraum von drei Jahren intensiv beobachtet und begleitet wird. Anhand von Wohnungsplänen, monatlichen Besuchen, Tagebüchern und ausführlichen Interviews werden der Umgang mit Technik und die Nutzung von Kommunikationsmedien untersucht. Die dabei gefundenen Trends und Bedürfnislagen liefern wertvolle Impulse für den Innovationsprozess.

Das Potenzial einer professionellen Zielgruppenbeobachtung kann man sich auch anhand unseres Anbieters von Küchengeräten nochmals vor Augen führen. Denkbar ist es zum Beispiel, Kunden beim Einkaufen, im Haushalt und beim Kochen zu beobachten, diese Beobachtungen um Gespräche zu ergänzen, und die Kunden kontinuierlich Tagebuch über ihre Kochgewohnheiten, Probleme im Küchenalltag et cetera führen zu lassen. Daraus resultieren ein genaues Verständnis der kulinarischen Lebensweise und der „Küchenprobleme“ der Zielgruppe sowie Anhaltspunkte für mögliche Problem-

lösungen und neue Produkte. Der dritte Ansatzpunkt für ein offensives Innovationsmanagement besteht darin, den Kunden zum echten Innovationspartner zu machen, das heißt, ihn aktiv in den Innovationsprozess zu integrieren. Das kann zunächst durch Innovative User Communities geschehen, die es erlauben, das kreative Potenzial einer größeren Nutzerschaft für das Unternehmen zu nutzen.

### NUTZUNG DES KREATIVITÄTSPOTENZIALS DER KUNDEN

Viele Innovationen sind nicht das Ergebnis der kreativen Schaffenskraft eines einzelnen Inventors, sondern beruhen auf der Zusammenarbeit vieler Beteiligter. Entscheidend ist mit anderen Worten oftmals das Zusammenwirken verschiedener Akteure mit unterschiedlichem Wissen, verschiedenen Stärken und vielfältigen Erfahrungen. Dieses Zusammenwirken findet in Communities statt beziehungsweise wird in Communities möglich. Häufig sind die dort behandelten Themen von den Nutzern selbst initiiert. Unternehmen können aber auch gezielt eigene Innovative User Communities etablieren. Innovationsaufgaben werden dabei an eine virtuelle Gemeinschaft gerichtet, deren Mitglieder gemeinsam an Lösungen für diese Aufgabe arbeiten. Um eine Innovative User Com-

#### DIE STUDIE

Die Innotrend-Studie der Unternehmensberatung Zehnvier basiert auf Sekundäranalysen und fast 100 Tiefeninterviews mit Marketing- und Innovationsverantwortlichen aus Deutschland, Italien, Spanien, Großbritannien, den USA sowie der Schweiz. In einem ersten Modul wurden anhand einer branchenübergreifenden Analyse von Innovationsführern vielversprechende Methoden und Successful Practices des Innovationsmanagements identifiziert. Ein zweites Modul untersuchte die grundsätzliche Konfiguration des Innovationsmanagements in Unternehmen. Web: [www.zehnvier.ch](http://www.zehnvier.ch)



**Freier Lauf für die Fantasie:** Auf der Internet-Plattform Lego-Factory können die Fans der kleinen Bausteine Modelle entwickeln und dem Publikum vorstellen. So werden Trends sichtbar.

munity zu schaffen, müssen freilich bestimmte Voraussetzungen gegeben sein: Es bedarf eines hinreichend großen, involvierten Kundenstamms und einer geeigneten Plattform für die Kommunikation.

Ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das auf eine innovative User Community baut, ist Lego. In der Lego Factory können Kinder und Lego-Fans eigene Kreationen gestalten und mit diesen an Wettbewerben teilnehmen. Lego erhält auf diese Weise handfeste Anregungen zu Wünschen, Bedürfnissen, neuen Produktideen, Bauanleitungen et cetera und wird in letzter Konsequenz zu einem „Spieleverleger von User zu User“.

Eine zweite Möglichkeit aktiver Kundenintegration ist der „Lead User“-Ansatz, der besonders fortschrittliche Nutzer in konkrete Innovationsprojekte eines Unternehmens einbindet. Lead User zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereits heute Bedürfnisse haben, die die Masse der Kunden erst in Zukunft haben wird – das macht Innovationsanregungen von ihrer Seite kommerziell interessant. Lead User messen Innovationen einen hohen Wert zu und sind deshalb bereit, selbst in Innovationsprojekten aktiv zu werden. In der Praxis umfasst ein Lead-User-Projekt typischerweise vier Schritte, die man sich wiederum anhand eines Anbieters von Küchenzubehör veranschaulichen kann. Im ersten Schritt geht es vor allem darum, das Suchfeld für neue Leistungen festzulegen – dies könnte

zum Beispiel der Bereich „Aufbewahrung“ sein. In einem zweiten Schritt sind dann – etwa anhand von Interviews mit Experten und Usern – konkretere Bedürfnisse und Trends zu bestimmen, die für dieses Suchfeld von besonderer Bedeutung sind. Im Anschluss daran umfasst der Schritt drei das Finden geeigneter Lead User. Nach einem aufwendigen Selektionsverfahren – hierzu werden zum Beispiel Interviews mit

mehr als 100 potenziellen Kandidaten geführt – werden im vierten Schritt etwa sechs bis zehn besonders kreative Lead User zu einem Workshop eingeladen. In dem mehrtägigen Workshop diskutieren diese Lead User dann gemeinsam mit Mitarbeitern des Unternehmens innovative Ideen und erarbeiten Lösungskonzepte für das eingangs definierte Suchfeld.

#### FAZIT

Die Zukunft gehört Unternehmen mit einem offensiven Innovationsmanagement. Sie haben eine offensive Grundhaltung, beziehen systematisch die Ideen Dritter ein, beobachten Kunden professionell und nutzen aktiv deren Kreativitätspotenzial. Die Studie zeigt, dass Unternehmen unterschiedliche Wege beschreiten können. Während einige Innovationsführer auf „geniale Erfinder“ setzen, geben andere einer Strukturierung des Innovationsmanagements den Vorzug. In der Praxis liegt die Herausforderung daher darin, das Set-up für ein offensives Innovationsmanagement zu finden, das optimal zu den Besonderheiten und zur Kultur des eigenen Unternehmens passt. ■

**Dr. Clemens Koob und Dr. Kerstin Schoegel** sind Managing Directors der Strategieberatung Zehnvier mit Sitz in Zürich. Sie beraten Unternehmen an der Schnittstelle von Marketing und Strategie. Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Medien, Tourismus und Food.