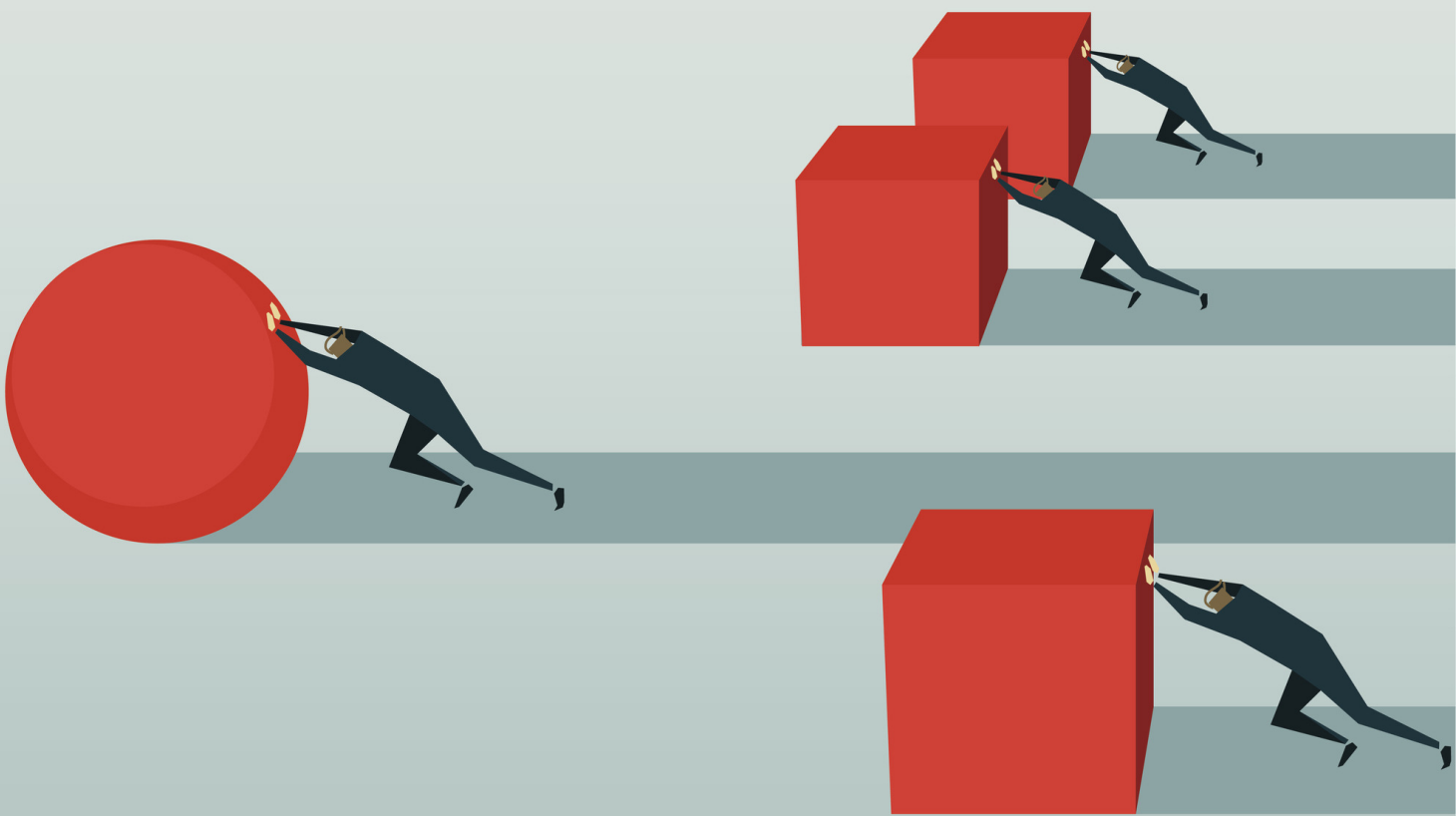


INNOVATION



Experten-Roundtable und Spiegelung
des Executive Panels 2017

INHALT

EINLEITUNG.....	2
INNOVATION: GROSSE HERAUSFORDERUNG UND ÜBERLEBENSSTRATEGIE IN EINEM	2
DIE UMFRAGERESULTATE IM SPIEGEL DER EXPERTENMEINUNGEN.....	3
INNOVATION.....	10
DEN GRÜNEN HUND ZUM SPRINGEN BRINGEN	10
WOVON SPRECHEN WIR EIGENTLICH?	11
WER IST ÜBERHAUPT INNOVATIONSFÄHIG?	12
KULTUR MACHT ERFINDERISCH	13
WAS MACHT GOOGLE ANDERS?	14
WER GEHÖRT IN EIN ERFOLGREICHES TEAM?	14
DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS	16
ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI:	16
DER JOBS-TO-BE-DONE-ANSATZ	16
STEVEN NEUBAUER:	20
ZUERST DIE KÖPFE BEWEGEN.....	20
HERMANN ARNOLD:	22
VON DER SCHIENE AUF DIE STRASSE.....	22
JÜRGEN GALLER:	25
WER GUTE LEUTE WILL, MUSS GUT SEIN	25
PROF. OLIVER GASSMANN:	27
LERNGESCHWINDIGKEIT IM UNTERNEHMEN ERHÖHEN.....	27
FAZIT	30
DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG.....	33
RAYMOND HOFMANN.....	33
DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL.....	33

EINLEITUNG

INNOVATION: GROSSE HERAUSFORDERUNG UND ÜBERLEBENSSTRATEGIE IN EINEM

Beinahe ist es schon zum Gemeinplatz geworden: Wer die vierte industrielle Revolution überstehen, wer den durch einen rasanten technologischen Wandel angestossenen disruptiven Umwälzungen standhalten will, der muss innovativ sein und Innovation nachhaltig in seinem Unternehmen verankern. Davon sind auch Schweizer Führungskräfte grundsätzlich überzeugt: Eine überwiegende Mehrheit betrachtet Innovation als den wichtigsten Erfolgsfaktor überhaupt.

Soweit die graue Theorie. Bei der Umsetzung dieser Erkenntnis sieht es hingegen eher mager aus, wie eine Umfrage der Roy C. Hitchman AG (in Zusammenarbeit mit Raymond Hofmann Management) eindrücklich aufzeigt: Nur gut die Hälfte der befragten Unternehmen packt Innovation in einem strukturierten Prozess systematisch an. Und nur bei wenigen ist Innovation auch Chefsache: Auf der Agenda von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, heisst das, sucht man sie meist vergebens.

Eine grosse Herausforderung, die man zwar erkennt, aber doch nur halbherzig anpackt: Dieser Widerspruch liefert den Grundton des 8. Hitchman Executive Panels zum Thema Innovation und zum Umgang damit. Durchgeführt wurde es zwischen Januar und März 2017 bei rund 280 Schweizer Führungskräften aus verschiedenen Branchen.

Woran liegt es? Wo drückt der Schuh? Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben die Initianten der Studie die Resultate der Umfrage einem Expertenpanel vorgelegt, in dem verschiedenste Kompetenzen und relevante Erfahrung vertreten waren.

Die Zusammensetzung der Expertenrunde war wie folgt: Alice Šachová-Kleisli, Partner Vendbridge und Präsidentin SMG; Hermann Arnold, Chairman von Haufe-umantis; Jürgen Galler, CEO von 1plusX und Dr. Steven Neubauer, Geschäftsführer NZZ Medien (detaillierte Angaben zu den vier Experten auf den folgenden Seiten). Moderiert wurde die Diskussion von Roman Huber und Claudia Nussberger, beide Partner bei Roy C. Hitchman AG, sowie von Raymond Hofmann, unabhängiger Managementberater. Das vorliegende Dokument fasst das Expertengespräch in seinen grossen Linien zusammen. Berücksichtigt wurde dabei auch der in einem separaten Gespräch eingeholte Input von Prof. Oliver Gassmann, Inhaber des Lehrstuhls für Innovationsmanagement der Universität St. Gallen.

DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS

ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI

DER JOBS-TO-BE-DONE-ANSATZ

«Erfolgreich ist Innovation erst dann, wenn sie vom Markt, also von den Kunden, angenommen wird.»

Erfolgreich ist Innovation für Alice Šáchová-Kleisli erst dann, wenn sie vom Markt, also von den Kunden, angenommen wird. Das bedeutet umgekehrt, dass der häufigste Grund für das Scheitern von Innovationen mangelnde Marktnachfrage oder die fehlende Kundennähe ist. Um eine für die Unternehmensstrategie nutzbare Kundensicht zu erhalten und durch sie relevante Innovationspotentiale aufzudecken, hat Vendbridge die CFI-Methodik entwickelt. CFI steht für Customer Focused Innovation und kombiniert verschiedene führende Ansätze aus dem Innovationsmanagement, der Verhaltenswissenschaft und der Marktforschung. Ein wichtiges Kernelement bildet dabei die Jobs-to-be-done-Logik. «Menschen wollen keinen Bohrer. Sie wollen ein Loch in der Wand», hat Ted Levitt erstmals in den 60-ern formuliert. Heute wird diese Logik von Prof. Clayton Christensen zur Lösung des von ihm aufgezeigten Innovator's Dilemma propagiert. Der Jobs-to-be-done-Ansatz beruht auf der Überlegung, dass Kunden ein neues Produkt dann nutzen, wenn es ihnen dabei hilft, eine bestimmte Aufgabe (= Job) schneller, günstiger oder bequemer als bis anhin zu erfüllen; also wenn es für den Nutzer relevanten Mehrwert bringt. Konkrete, objektive und messbare Erwartungen werden mittels Kundenexploration, unter Verwendung verschiedener Techniken, systematisch aufgedeckt. Welche dieser Erwartungen echte Pain Points sind und damit wertvolle Grundlagen für erfolgreiche Innovation bilden, wird über eine Validierung ermittelt.

Den Einwand, dass Kunden eigentlich am liebsten immer nur das möchten, was sie schon kennen, dass sie visionären Zukunftsentwicklungen eher misstrauisch gegenüberstehen und deshalb besser gar nicht gefragt werden sollten, lässt Šáchová-Kleisli nicht gelten. Dem viel zitierten Ausspruch von Henry Ford stimmt sie zwar zu: «Natürlich möchten Kunden, wenn sie danach gefragt werden, schnellere Pferde und nicht Autos, wenn sie diese gar nicht im eigenen Alltag kennen», sagt sie, «der Fehler ist aber nicht, sie überhaupt zu fragen, sondern sie gleich mit Lösungen zu konfrontieren». Ermittelt werden müssten vielmehr die grundlegenden Bedürfnisse und Antriebe der Menschen: Wo liegen sie? Wo sind sie noch nicht überzeugend adressiert? Wo sind die grössten Pain Points? Das ist wertvolles Kundenwissen. Damit wird klar, in welche Richtung es sich lohnt, an Lösungen zu arbeiten, wo echter Mehrwert geschaffen werden kann, welche Prioritäten die Innovationspipeline haben sollte. «Es ist ein ineffizientes Vorgehen, Kunden bereits im Frühstadium in die Entwicklung von innovativen Lösungen einzubeziehen. Besser ist es, früh zu verstehen, was Kunden nervt und stört.»

«Es ist ein ineffizientes Vorgehen, Kunden bereits im Frühstadium in die Entwicklung von innovativen Lösungen einzubeziehen. Besser ist es, möglichst früh zu verstehen, was Kunden nervt und stört.»

«Es existiert keine Situation, wo es keine Anwender-Needs gibt. Sich damit auseinanderzusetzen lohnt sich deshalb immer.»

Auf den Jobs-to-be-done-Ansatz bezogen bedeutet das: Erfolgreich ist die Methode für Šáchová-Kleisli dann, «wenn unsere Kunden es mit unserer Hilfe schaffen, sich nicht als Ausgangspunkt für Innovation von den eigenen Lösungen treiben zu lassen, sondern sich zuerst so unvoreingenommen wie möglich mit der Realität der jeweiligen Nutzer zu beschäftigen.»

Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht sie in der extrem hohen Konkretheit der Methode: «Wir argumentieren über validierte Fakten und nicht, wie es etwa beim Design Thinking geschieht, über Anekdoten – das schafft Anschlussfähigkeit nach oben und in der Umsetzung.» Denn wo der Schuh wirklich drücke, wo echter Mehrwert für den Kunden geschaffen werden könne, das werde mit dem Jobs-to-be-done-basierten CFI-Ansatz bald einmal klar: Wo es wenig Interpretationsspielraum gebe, da fallen Führungskräften Steuerung und Entscheidungen leichter.

Hinderlich könne es sich auf ein Innovationsprojekt auswirken, wenn Kunden sich von eigenen Technologien, Erfolgen und Überzeugungen nicht lösen könnten. Oder wenn es mittendrin einen Personenwechsel gebe – was in der schnelllebigen Unternehmenswelt bei jedem vierten Projekt der Fall sei: «Aber das Anstossen von mehr Kundenfokussierung in der Innovationsstrategie und die Entwicklung neuer Produkte dauern gut und gerne 12 bis 18 Monate. Da braucht es auf Kundenseite einen <Überzeugungstäter>, der das wirklich mitträgt und fortführt. Sonst kann man auch gleich alles stoppen.»



ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI

ist seit Sommer 2013 Partnerin bei der Beratungsfirma Vendbridge AG in Zürich. Von 1994 bis 1998 war sie Unternehmensberaterin bei Boston Consulting Group in London und Zürich. Danach arbeitete sie 13 Jahre operativ als CEO in der Industrie: von 1998 bis 2001 für die Tela AG und von 2002 bis 2008 als Inhaberin und CEO der Favo Werbeagentur AG. 2008 wechselte sie zur de Sede AG, um das Unternehmen zu restrukturieren. Šáchová-Kleisli hat in Köln Betriebswirtschaft studiert.

DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG



Die Roy C. Hitchman AG ist eine unabhängige, partnerschaftlich geführte, internationale Executive-Search-Boutique mit Sitz in Zürich und hat sich auf die systematische Direktsuche, Beurteilung, Gewinnung und Bindung von Führungspersönlichkeiten spezialisiert, welche in der digitalisierten Ökonomie einen Unterschied ausmachen.

Von rechts nach links: Patrick Dümmler, Knowledge-Partner; Claudia Nussberger, Partner; Roman Huber, Managing Partner; Sandro Rügger, Partner; Roy C. Hitchman, Gründer und Knowledge-Partner; Irene Müller, Office Manager; Helene Notter, Office Manager

RAYMOND HOFMANN



Raymond Hofmann ist unabhängiger Management Designer und Berater. Er ist spezialisiert darauf, Management als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Management bestimmt, ob eine Organisation in der Lage ist, Kunden und Mitarbeiter zu begeistern, operative Ergebnisse laufend zu verbessern, gleichzeitig Innovation zu forcieren und sich als Ganzes mit dem im 21. Jahrhundert notwendigen Tempo erfolgreich zu verändern. Gemeinsam mit den Führungsteams seiner Klienten arbeitet Raymond Hofmann daran, Organisationen in diesem Sinne leistungsfähiger zu machen.

DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL

Das Hitchman Executive Panel ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz.

Die detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 8. Hitchman Executive Panel zum Thema «Innovation» finden Sie auf unserer Website: www.roy-hitchman.ch

Roy C. Hitchman AG, Bellerivestrasse 3, CH-8008 Zürich
Telefon +41 43 499 12 50, info@hitchman.ch, www.roy-hitchman.ch

Raymond Hofmann Management
Telefon: +41 78 949 22 07, rh@raymondhofmann.com, www.raymondhofmann.com