

Oliver Gassmann (Hrsg.)

Innovation – keine Frage des Zufalls



Oliver Gassmann (Hrsg.)

Innovation – keine Frage des Zufalls

Band VII der GfM-Schriftenreihe Marketing Manual

Band VII der GfM-Schriftenreihe Marketing Manual
GfM – Schweizerische Gesellschaft für Marketing
www.gfm.ch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2009 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagillustration: Harald Goldhahn · Marktleuthen
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-186-7

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Innovations-Audit – Wie innovativ ist mein Unternehmen wirklich?	13
Oliver Gassmann	
1.1 Selbstkritische Reflexion – 50 Fragen sollen helfen	13
1.2 Innovation Score ermitteln	19
2 Innovationsfähigkeit von Schweizer Unternehmen ...	23
Erich Joachimsthaler · Markus Koch	
2.1 Ausgangslage der Studie	24
2.2 Status quo und Innovationsstrategie-Ansätze	25
2.3 Erfolgsfaktoren des kundengetriebenen Geschäftserfolgs	28
2.4 Ansatzpunkte auf dem Weg zum kundengetriebenen Geschäftserfolg	31
2.5 Zusammenfassung	34

3 Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement 37**Caroline Cerar**

- 3.1 Gewinner versus Verlierer: Die Bedeutung von Innovation 37
- 3.2 Was ist Innovation? 38
- 3.3 Das Navigationsmodell – Der strategische Kontext der Innovation 39
- 3.4 Die Bedeutung des Kundennutzens für die Innovation . . 40
- 3.5 Ausgewählte Innovationsstrategien 42
- 3.6 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt . 43
- 3.7 Die Umsetzung zählt 45
- 3.8 Schlussgedanke 46

4 Innovation – Befragungsergebnisse einer internationalen Studie 49**James P. Andrew · Harold L. Sirkin ·
Knut Haanæs · David C. Michael**

- 4.1 Zusammenfassung 49
- 4.2 Ausblick – mehr Investitionen und die Jagd auf höhere Erträge 50
- 4.3 Innovationen planen – Ziele und Taktiken 56
- 4.4 Umsetzung – was funktioniert, was nicht? 58

5 Drei systematische Schritte für beschleunigtes Wachstum 63**Beat Walther · Roger Chevalier**

- 5.1 Das Kundenbedürfnis – der heilige Gral 63
- 5.2 Wachstum in drei systematischen Schritten 66
- 5.3 Schritt 1: Die Trigger-Analyse oder «Was erwarten Ihre Kunden?» 67
- 5.4 Schritt 2: Value Proposition oder «Was bieten Sie Ihren Kunden?» 75
- 5.5 Schritt 3: Wachstumsbeschleunigung oder «Wie bringen Sie die Innovation auf den Markt?» 80
- 5.6 Fazit: Postulate aus der Praxis 81

6 Innovation und Marke: Ein wertebasierter Ansatz 85**Beatrix Morath · Rainer Balensiefer**

- 6.1 Einleitung: Innovation und Marke 85
- 6.2 Wertewandel und Konsumverhalten – wertebasierte Analyse von Zielgruppen 86
- 6.3 Ableitung von Innovationen aus dem Wertewandel heraus – Antizipation neuer Konsumbedürfnisse 90
- 6.4 Berücksichtigung des Wertewandels bei der Umsetzung der Marketingstrategie 92
- 6.5 Quelle für Innovatoren 93

5

Drei systematische Schritte für beschleunigtes Wachstum

Beat Walther · Roger Chevalier

Innovation führt zu Wachstum; doch Innovationen scheitern oft. Der folgende Artikel zeigt, weshalb dies so ist und wie anhand von drei systematischen, aufeinander abgestimmten Schritten organisches Wachstum dank Innovation initiiert und beschleunigt werden kann. Die drei Schritte der Wachstumsbeschleunigung sind: Bedürfnisse der Kunden in der nötigen Tiefe besser als die Konkurrenz verstehen, daraus überzeugende Value Propositions ableiten, um dann im Coachingansatz gemeinsam mit der Organisation von der F&E bis zum Verkauf die Umsetzung sicherzustellen.

5.1 Das Kundenbedürfnis – der heilige Gral

**Wissen wir,
was unsere
Kunden wollen?**

«Klar kennen wir die Bedürfnisse unserer Kunden», sagen viele Unternehmen, «schliesslich sind wir seit Jahren erfolgreich im Geschäft.» Jedes Mission-Statement beginnt mit der Aussage: «Wir handeln nach den Bedürfnissen unserer Kunden.» Aber stimmt das wirklich? Verstehen die Unternehmen die Anforderungen ihrer Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung wirklich? Warum schlagen dann so viele Innovationen fehl? Wieso verpuffen so viele

Marketingkampagnen und aufwändige Verkaufsiniciativen, ohne nachhaltiges Wachstum und ohne einen positiven Return zu erzielen? Wieso führen Finanzdienstleister strukturierte Kundenberatungsprozesse ein, die immer als einer der ersten Schritte das Verstehen der Kundenbedürfnisse beinhalten?

Studien zeigen: Mehr als 70% der lancierten Innovationen führen nicht zum Erfolg. Etwa 40 bis 60% neuer eingeführter Marken müssen bereits im Jahr ihrer Einführung aufgeben. Produkte und Dienstleistungen unterscheiden sich kaum, bieten also keinen Mehrwert gegenüber der Konkurrenz, und haben damit keine Berechtigung auf dem Markt.

Zwar führen viele Unternehmen Kundenbefragungen durch, füllen Schränke mit Marktforschungsberichten. Die Ergebnisse sind jedoch oft oberflächlich oder zeigen allgemeine Zusammenhänge, die bereits bekannt sind. Diese Berichte reihen generische Aussagen aneinander, ohne relevante Schlussfolgerungen für die Produktentwicklung. «Na und?», fragt sich ein Ingenieur, wenn er diese Berichte liest. Viele Marketingleute geben sich mit Allgemeinplätzen zufrieden und suchen nicht die Tiefe und Quantifizierung, die nötig sind, um heute gegen die Konkurrenz zu gewinnen. Und der Verkauf sieht das aktuelle Problem seines Kunden vom gestrigen Meeting, hat also kein ganzheitliches Bild der Kundenbedürfnisse.

Checkliste Kundenverständnis

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs «Bedürfnis»?
2. Existiert eine Liste mit 100 bis 200 Bedürfnis-Statements, die das komplette Spektrum der Kundenanforderungen abdeckt?
3. Sind diese 100 bis 200 Bedürfnisse quantitativ priorisiert?
4. Weiss die Organisation, welche Bedürfnisse *unter*befriedigt sind – und damit Potenzial für Mehrwert bieten?
5. Weiss die Organisation, welche Bedürfnisse *über*befriedigt sind – und damit Potenzial für Kosteneinsparungen bieten?
6. Sind diese Bedürfnis-Statements für F&E, Marketing und Verkauf nutzbar, d.h. «actionable»?
7. Wie konsequent orientiert sich die Produktentwicklungs-pipeline der F&E an der Priorisierung der Bedürfnis-Statements?
8. Wie konsequent nehmen Marketing und Verkauf die Bedürfnisse argumentativ auf?

Oft fehlt das vertiefte Verständnis, was der Kunde wirklich will und welche «Triggers» einen Kaufentscheid auslösen. Und ohne dieses Verständnis können keine Innovationen entwickelt werden, die einen echten Mehrwert bringen. Ohne dieses Verständnis können keine Marketingkampagnen und -botschaften lanciert werden, die den Nerv der Kunden treffen. Ohne dieses Verständnis ist es für den Verkauf schwierig, mit einer gezielten Fragestrategie die «echten Bedürfnisse» des Kunden aufzudecken.

Die Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu verstehen, ist zentral für jede Strategie, jedes Innovationsportfolio und jede Marketing- und Verkaufsiniciative. Es ist die Grundlage für marktgerechtes Vorgehen und wird in jedem seriösen Marketingbuch als erste Voraussetzung für Markterfolg genannt. Ohne Verständnis der Bedürfnisse kein Mehrwert.

Nur: Was überhaupt ein Bedürfnis ist, wird selten definiert. Es existieren allenfalls unpraktische Definitionen aus der Psychologie. Und es gibt wenig Rezepte, wie die Hunderten von Kundenbedürfnissen identifiziert werden können. Welche dieser Bedürfnisse unterbefriedigt sind, ist unbekannt. Und ein quer über die zentralen Unternehmensfunktionen wie Management, Marketing, Produktentwicklung oder Verkauf akzeptiertes Verständnis der Kundenbedürfnisse besteht selten. Erschwerend kommt hinzu, dass der Kunde selbst seine Anforderungen nicht in der nötigen Tiefe nennen kann, vor allem wenn er falsch befragt wird.

Erfolgreich wachsende Unternehmen wissen jedoch genau, was ihre Kunden wollen – und handeln entsprechend. Apples Einstieg in den MP3-Markt, als einer der letzten Players übrigens, war erfolgreich, weil das Unternehmen verstanden hat, dass es den Kunden um das bequeme und sichere Verwalten seiner eigenen Musik geht («managing my music experience») – und nicht mehr nur um Hörqualität und Mobilität wie damals beim Walkman oder Discman. Deshalb hat Apple nicht einfach einen besseren MP3-Spieler entwickelt, sondern eine neue Plattform mit Apple iTunes, dem iTunes Store und dem iPod mit dem bedienungsfreundlichen Rad.

EasyJet, als weiteres Beispiel, hat erkannt, dass herkömmliche Airlines in gewissen Bereichen zu viel Wert bringen und dass es ein Kundensegment gibt, das vor allem sicher von A nach B will, ohne den Firlefanz darumherum. Überbefriedigte Bedürfnisse wie zum Beispiel Essen an Bord, Umbuchungsmöglichkeiten usw. werden konsequent nicht mehr abgedeckt. Die erzielten Kosteneinsparungen werden verwendet, um unterbefriedigte Bedürfnisse besser zu be-

friedigen, wie zum Beispiel schnelles, einfaches Buchen. Mittlerweile bieten diese Geschäftsmodelle teilweise sogar mehr Nutzen als herkömmliche Fluglinien. Dieser sogenannte disruptive Innovationsansatz wurde anhand einer starken «Value Proposition» umgesetzt, eben «EasyJet» und nicht «CheapJet», um die Bequemlichkeit zu betonen. Disruptive Innovationen sind überhaupt starke Wachstumstreiber, wie Clayton Christensen, Harvard-Professor für Innovation, in seinem Buch «The Innovator's Solution» belegt hat.

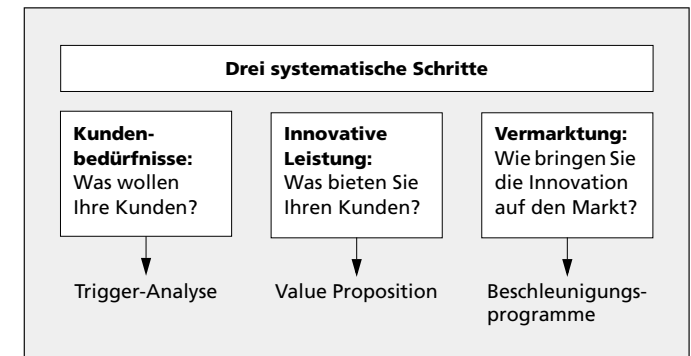
5.2 Wachstum in drei systematischen Schritten

Die drei Schritte der Wachstumsbeschleunigung sind in ► Abb. 1 zusammengefasst.

Der erste Schritt setzt beim Bedürfnis an. Konsequenterweise von aussen, vom Kunden her, werden die Bedürfnisse – auch die versteckten, nicht offensichtlichen – aufgedeckt. Hunderte von Auslösern für Kaufentscheidungen, Meinungsbildung oder Verhaltensveränderung werden mit einer speziellen Methode erfasst, quantifiziert und priorisiert. Damit erkennt man, was Kunden erwarten.

Aus diesen messbaren Kundenerwartungen entwickelt man im zweiten Schritt innovative Value Propositions, die für verschiedene Kundensegmente festlegen, welche unterbefriedigten Bedürfnisse angesprochen werden sollen, mit welchem Wertversprechen und mit welcher argumentativer Begründung. Dieser Schritt erfolgt idealerweise vor der eigentlichen technischen Entwicklung der Innovation. So wird die Value Proposition zum Navigator, der für alle wichtigen Entscheidungen als Grundlage dient: Sie ist Vorgabe für die Produktentwicklung, indem sie die Prioritäten für die Entwicklungspipeline, die Ideengenerierung und die technischen Spezifikationen einer Idee festlegt. Aus der Value Proposition wird die Marketingpositionierung und die Kernbotschaft (Benefit-Statement) für eine Kommunikationsstrategie abgeleitet. Und der Verkauf erhält «Pain-Hypothesen» (siehe Seite 76), um im Akquisitionsgespräch proaktiver und gezielter vorgehen zu können.

In einem dritten, letztlich entscheidenden Schritt werden die Innovationen in der Organisation umgesetzt und verankert, und zwar in aktionsorientierten, realisierbaren Schritten vom Management über die Produktentwicklung bis zur Frontorganisation. Innovationen,



▲ Abb. 1 Drei Schritte der Wachstumsbeschleunigung

egal ob neue Produkte, eine neue Positionierung, aber auch neue Vorgehensweisen, stossen intern oft auf Widerstände. Mitarbeiter scheinen Veränderungen nicht zu lieben. Eine Organisation mit den Ergebnissen zu konfrontieren, führt deshalb selten zum Erfolg. Deshalb entwickelt man massgeschneiderte Umsetzungsprogramme mit Coaching- und Trainingselementen, die die konsistente Umsetzung bis hin zur Vermarktung sicherstellen und beschleunigen.

Alle drei Schritte sind optimal aufeinander abgestimmt, die Instrumente für die Praxis nutzbar gemacht und für verschiedene Branchen erfolgreich erprobt. Die Messbarkeit aller Ergebnisse ist eine Voraussetzung, ebenso wie interaktive Workshops und Coaching, um Fähigkeiten der Organisation zu entwickeln und nachhaltige Wirkung zu erzielen. Führende Unternehmen aus der Schweiz wie zum Beispiel UBS, Clariden Leu, Migros und Sulzer oder aus dem Ausland wie Alstom, Alcan oder Johnson & Johnson haben in den letzten Jahren ganz oder in Teilen von diesen Ansätzen profitiert.



Oliver Gassmann (Hrsg.)



Innovation – keine Frage des Zufalls

Wie lässt sich durch Innovation nachhaltiger Erfolg generieren? Wie können Innovationen im Entwicklungsverbund mit Lieferanten, Kunden und externen Partnern erfolgreich entwickelt werden? Wie kann eine starke Innovationskultur etabliert werden? Diese Fragen zeigen: Innovation ist längst ein Standardpunkt auf der Agenda eines jeden CEOs.

In diesem Buch zeigen erfolgreiche Innovatoren, dass Produkte dreimal «erfunden» werden: als Bündel von Produkt und Dienstleistungen, als Positionierung in einem unbesetzten Markt sowie in den Köpfen der Kunden.

Innovation kann zu einem markanten Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen werden und die Spielregeln in der Branche völlig neu definieren. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, das eigene Handeln selbstkritisch und ehrlich zu reflektieren und sich mit erfolgreichen Unternehmen zu vergleichen. Innovation ist kein Zufall, Systematik lohnt sich!

In der gleichen Schriftenreihe ist erschienen:
Kurt Heller: Chefsache Kunde. Band VI der GfM-Schriftenreihe Marketing Manual. Zürich 2007

Bestellung

Ich bestelle (zuzüglich Versandkosten, inkl. MwSt.)

___ Ex. Gassmann (Hrsg.): **Innovation – keine Frage des Zufalls**
Band VII der GfM-Schriftenreihe Marketing Manual
ISBN 978-3-03909-186-7 · 96 Seiten · broschiert
Fr. 29.–/Euro 19.80 (für GfM-Mitglieder Fr. 24.–)

___ Ex. Heller: **Chefsache Kunde**
Band VI der GfM-Schriftenreihe Marketing Manual
ISBN 978-3-03909-086-0 · 211 Seiten · broschiert
Fr. 43.–/Euro 28.– (für GfM-Mitglieder Fr. 38.–)

Name/Vorname

Firma

Strasse/Nr.

PLZ/Ort

Datum

Unterschrift

Ich bin GfM-Mitglied.

Erhältlich in jeder Buchhandlung oder direkt beim Verlag

VERSUS VERLAG
Merkurstrasse 45
CH-8032 Zürich
Telefon +41 44 251 08 92
Fax +41 44 262 67 38
info@versus.ch
www.versus.ch

